

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

D I P L O M O V Á P R Á C E

2010

Ondřej Bouchner

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Podnik ve světle ekonomické krize z pohledu evoluce změn finančního reportingu společnosti

The company in the light of the economic crisis emphasized on the company finance reporting evolution.

Číslo závěrečné práce

DP-EF-KPE-2010-05

ONDŘEJ BOUCHNER

Vedoucí práce: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Martin Stuchlík, Monroe Czechia s.r.o.

Počet stran: 87

Počet příloh: 0

29.4.2010

PROHLÁŠENÍ

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Mladé Boleslavi, dne 29. 04.2010

.....
Ondřej Bouchner

RESUMÉ

Smyslem této práce je analyzovat změny v chování jedné konkrétní firmy, která působí v automobilovém průmyslu. V prvních kapitolách se budu snažit detailněji popsat vznik ekonomické krize, její důsledky vztažené především na automobilový trh a posléze tyto negativní konsekvence plynoucí z krize aplikovat na společnost Monroe Czechia s.r.o., která působí v automobilovém průmyslu jako dodavatel tlumičů pérování a výfuků pro automobily po celém světě. Dále se zaměřím na popsání základních finančních ukazatelů, které společnost v rámci měření úspěšnosti svého podnikání, sleduje. Důraz bude kladen jednak na vývoj těchto indikátorů, zároveň zmíním jejich vypovídací schopnost a především pak krizová opatření, která byla zapotřebí, aby firma podstoupila, pokud chtěla zůstat i nadále konkurenceschopná. Rovněž popíši i proces při plánování firemních cílů v rámci tvorby firemního rozpočtu. V samotném závěru je popsána implementace controllingového modelu ABC, o kterém je společnost přesvědčena, že pomůže zlepšit její aktuální situaci při alokaci nákladů nejen ve výrobním procesu a dosáhne tak přesnější informace ve spotřebě při jednotlivých výrobních aktivitách.

Klíčová slova

Controlling, controller, plánování, cash-flow, fixní náklady, režijní náklady, výrobní náklady, metoda ABC, flexování, alokace režijních a fixních nákladů, investiční výdaje, zásoby, pohledávky, závazky, outsourcing, insourcing, nákladové středisko, finanční ukazatelé, profitabilita

RESUMÉ

The purpose of the thesis is to analyze the changes in the behavior of one particular company operating in the automotive industry. In the first few chapters I endeavour to further describe the emergence of economic crisis, its consequences related to the automotive market, then these negative consequences arising from the crisis applied to company Monroe Czechia Ltd., which operates in the motor vehicle industry as a supplier of shock absorbers and exhaust systems for cars from all around the world. In addition to describing the basic financial indicators that measure the success of a company within its business. Emphasis will be on the development of these indicators, while one of their explanatory power and especially the crisis measures were needed, that the company underwent if wanted to remain competitive. Also the process when planning business objectives within company budget will be described. In conclusion, the ABC controlling model implementation will be mentioned, which the company believes will help to improve the current situation in the allocation of costs, not only in the production process and reach a more precise information on the consumption at each production activities.

Key words

Controlling, controller, planning/forecasting, cash flow, fixed costs, overheads, production costs, flexing, ABC method, allocation of overhead and fixed costs, capital expenditure, inventory, receivables, payables, outsourcing, insourcing, cost center, financial indicators, profitability

ÚVOD.....	11
1. FINANČNÍ KRIZE, PŘÍČINY JEJÍHO VZNIKU A DOPADY NA AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL	13
1.1. PŘÍČINY VZNIKU NOVODOBÉ FINANČNÍ KRIZE	13
1.2. NEDŮVĚRA V BANKOVNÍM SEKTORU.....	18
1.3. ZAŽEHNÁNÍ KRIZE?.....	19
1.4. DOPADY EKONOMICKÉ KRIZE NA AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL.....	20
2. PŘEDSTAVENÍ FIRMY MONROE CZECHIA S.R.O.	24
2.1. HISTORIE ZÁVODU	24
2.2. SOUČASNÁ PODNIKATELSKÁ ČINNOSTI FIRMY.....	26
2.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	28
3. INFORMAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI	29
3.1. DŮVODY PRO ZAVEDENÍ SYSTÉMU SAP VE SPOLEČNOSTI	30
4. ÚČETNÍ STANDARDY FIRMY DLE US GAAP	32
5. CONTROLLING	35
5.1. POJEM CONTROLLING.....	35
5.2. CÍLE CONTROLLINGU	36
5.3. KOMU JE CONTROLLING URČEN	37
5.4. ÚLOHA CONTROLLERA VE FIRMĚ A JEHO PRACOVNÍ NÁPLŇ	39
5.5. ŠTÁBNÍ A LINIOVÁ POZICE	41
5.5.1. <i>Pozice štábní</i>	41
5.5.2. <i>Liniová pozice</i>	42
5.6. STRATEGICKÝ CONTROLLING.....	43
5.7. OPERATIVNÍ CONTROLLING.....	44
5.8. TVORBA ROČNÍHO FIREMNÍHO PLÁNU	45
5.8.1. <i>Plánování nákladů ve spolupráci s jednotlivými středisky</i>	46
5.8.2. <i>Plánování režijních a ostatních nákladů</i>	48
5.8.3. <i>Plánování materiálových nákladů</i>	49
5.8.4. <i>Závěr a shrnutí procesu plánování ve firmě</i>	51
6. KRIZOVÁ OPATŘENÍ, VÝVOJ KLÍČOVÝCH FIREMNÍCH UKAZATELŮ	53
6.1. INVESTIČNÍ VÝDAJE – CAPEX.....	53
6.2. MZDOVÉ NÁKLADY.....	54
6.3. DOBA SPLATNOSTI ZÁVAZKŮ – DPO (DAYS OF PAYABLES OUTSTANDING)	56
6.4. DOBA SPLATNOSTI POHLEDÁVEK – DSO (DAYS OF SALES OUTSTANDING).....	57

6.5.	DOBA OBRATU ZÁSOb – DOH (DAYS ON HAND)	59
6.6.	HOTOVOST NA BANKOVNÍCH ÚČTECH A V POKLADNĚ – CASH.....	60
7.	CONTROLLINGOVÉ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI V RÁMCÍ KRIZOVÝCH OPATŘENÍ	62
7.1.	ŘÍZENÍ REŽIJNÍCH NÁKLADŮ (SUPPLY COSTS).....	62
7.1.1.	<i>SC TAVA flex – nástroj řízení režijních nákladů ve firmě</i>	<i>64</i>
7.2.	ŘÍZENÍ HOTOVOSTI (CASH REPORT).....	67
8.	ŘÍZENÍ NÁKLADŮ POMOCÍ METODY ABC (ACTIVITY BASED COSTING)	70
8.1.	ZÁKLADNÍ POJMY SPOJENÉ S MODELEM ABC	71
8.2.	FÁZE PŘI VYTVÁŘENÍ MODELU ABC	73
8.3.	METODA ABC V PRAXI	77
8.3.1.	<i>Alokace mzdových nákladů.....</i>	<i>78</i>
8.3.2.	<i>Alokace režijních a fixních nákladů.....</i>	<i>80</i>
9.	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86

Seznam zkratek a symbolů

ABC (Activity Based Costing) – metoda alokace nákladů po činnostech

AOP (Annual Operating Plan) – roční firemní rozpočet

BOM (Bill of Material) – kusovník

CAPEX (Capital Expenditures) – investiční výdaje

CDS (Credit default swaps) - pojištění proti nesplácení úvěrů

DOH (Days on Hand) – doba obratu zásob

DPO (Days of Payables Outstanding) – doba splatnosti závazků

DSO (Days of Sales Outstanding) – doba splatnosti pohledávek

EDI (Electronic Data Interchange) - elektronická výměna strukturovaných standardních zpráv

EVA (Economic Value Added) – ekonomicky přidaná hodnota

FED – americká centrální banka

HDP – hrubý domácí produkt

HQ (Headquarter) – centrální vedení společnosti

IBI (Income Before Intercompany) – zisk před zohledněním sesterských společností

NOPAT (Net Operating Profit After Taxation) – čistý zisk po zdanění

OPEX (Operating Expenses) – výrobní náklady

SOP (Start of Production) – uvedení do výroby

SOX – (Sarbanes-Oxley Act) - zákon o přísných pravidlech, jimiž se musí řídit jak vrcholové vedení firem, tak účetní a auditorská profese.

TAVA (Tenneco Automotive Value Added) – stejné jako EVA dle Tenneca

THP – Technicko hospodářský pracovník

TVM – úspory

US GAAP (US Generally Accepted Accounting Principles) - všeobecně uznávané účetní standardy

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: vývoj světového indexu Dow Jones 29. září 2008.....	18
Obrázek č. 2: Propad akcií bank (zleva): Fortis Bank, Hypo Real Estate, Wachovia bank	18
Obrázek č. 3: Přehled schváleného šrotovného ve světě.....	23
Obrázek č. 5: Implementace SAPu v závodech Tenneco Europe	30
Obrázek č. 6: Informační systém podniku.....	38
Obrázek č. 7: Požadavky na pozici Controllera	41
Obrázek č. 8: Pozice štábní	42
Obrázek č. 9: Produktivita výroby tlumičů	48
Obrázek č. 10: Investiční výdaje	54
Obrázek č. 11: Investiční výdaje	55
Obrázek č. 12: Kooperace s firmou Dřevoplast s.r.o.	56
Obrázek č. 13: Doba splatnosti závazků.....	57
Obrázek č. 15: Doba obratu zásob.....	60
Obrázek č. 16: Hotovost na firemních účtech	61
Obrázek č. 17: Struktura OPEX 2009	64
Obrázek č. 18: SC TAVA flex – OPEX skupiny	66
Obrázek č. 19: SC TAVA flex – konzumenti.....	66
Obrázek č. 20: Vývoj akcií firmy Tenneco v průběhu posledních 2 let.....	68
Obrázek č. 21: Postup při rozúčtování mzdových nákladů dle nákladových středisek.....	80

Úvod

Rok 2009 se vryl do paměti mnohých firem. Byl to rok, kdy se naplno projevíly důsledky nové podoby světové finanční krize. Lidé mladší 85 let takovou ekonomickou krizi nepamatují. O to silnější byly její účinky, když nabyla globálního rozměru. Docházelo ke zpomalení hospodářství jednotlivých států, které se pozvolna přeměnilo v těchto zemích v recesi. Vlády a centrální banky se snažily co nejrychleji reagovat. Stíny a nervozita ležely na akciových trzích, klesaly ceny nemovitostí a rovněž i dluhopisové trhy. Občasnou paniku či úzkost investorů střídala euforie ze slibů politiků. Panovala nedůvěra každého ke každému. Nebyl snad stát, který by touto „chorobou“ nebyl nakažen. Každý se s tím musel vyrovnat po svém...

Ráň pod pás se nevyhnul ani automobilový trh. Globální prodej osobních automobilů se v roce 2009 dostal na samotné dno. Mnoho automobilek se ocitlo ve velice nepříjemné situaci, kdy byly nuceny uzavírat část ze svých závodů, některé byly dokonce nuceny ukončit svoji činnost jako takovou. Došlo to dokonce tak daleko, že v lednu tohoto roku přišly Spojené státy americké poprvé v historii o titul největšího trhu s automobily. A to zejména díky poklesu výroby a uzavírání některých filiálek předních amerických automobilek **GM, Ford a Chrysler**. Automobilka GM se tak zasadila o vůbec třetí největší bankrot v dějinách USA a to i se svým ročním obratem více než 180 miliard dolarů, jež GM vykazala v roce 2008, s podílem 11,8 % na globálním trhu. Nicméně, takovýto kolos vláda USA nechtěla nechat padnout, proto se rozhodla získat v automobilce většinový podíl (72,5%) za 50 miliard dolarů. Zachránila tak více jak 50 tisíc pracovních míst po světě a vliv amerického státu na hospodářství tak opět výrazně vzrostl, neboť vláda už nyní dohlíží například na automobilku Chrysler či na největší americkou pojišťovnu AIG a hypoteční společnosti Freddie Mac a Fannie Mae. [12]

Jednotlivé státy, závislé především na automobilovém průmyslu, se proto snažily oživit tento trh rozsáhlými a synchronizovanými měnovými a fiskálními stimuly, které by tak přispěly k hospodářskému oživení a zlepšení celkové situace na finančním trhu. Česká

republika nebyla bohužel výjimkou. Celou situaci navíc umocňuje i fakt, že podíl automobilového průmyslu v České republice se podílí zhruba 7,5% na HDP. Není žádnou novinkou, že automobilový průmysl je tedy významnou hnací silou v otázce růstu české ekonomiky. Zároveň není divu, že se česká vláda rozhodla oživovat tento segment různými finančními stimulanty v podobě např. již známého šrotovného, které prosazovaly státy nejen v Evropě. Nicméně i přes všechny tyto možné formy státní výpomoci, krize zasadila pár vskutku tvrdých ran. Meziročně, tedy v porovnání roku 2009 s rokem 2008, ztratilo cca 13.500 lidí svou práci, což znamenalo pokles pracovních míst v tomto sektoru o více jak 10%. Takto vysoká nezaměstnanost je spojena s nižší výrobou automobilek Škoda Auto a.s., Hyundai, Tatra. Ty musely kvůli nižší poptávce začít propouštět své zaměstnance a omezit výrobu na **čtyři pracovní dny**, což výrazně poznamenalo i jejich dodavatele. [13]

Jedním z takovýchto dodavatelů byla i firma Monroe Czechia s.r.o., která je výrobcem tlumičů pérování a výfukových systémů pro osobní automobily. Ačkoli má relativně dosti pestré portfolio svých zákazníků po celém světě, ani této firmě se nepodařilo vyjít z krize bez úhony. Musela čelit mnohým strategickým rozhodnutím, která bylo zapotřebí vynést v krátkém období, aby si i nadále zachovala svou pověst kvalitního a spolehlivého dodavatele v očích svých zákazníků. Aby tak dostála svým závazkům, byla nucena podstoupit i ta méně příjemná opatření v podobě restrukturalizace a zeštíhlení výroby. Utlumení investic, zrušení manažerských bonusů a odměn zaměstnanců, omezení zaměstnanecký výhod atd. To vše byla opatření, kterých se společnost Monroe Czechia s.r.o. rovněž nevyhla. Zároveň čelila snížením počtu zakázek, zvyšoval se tlak na ceny a především se snižovala platební morálka zákazníků. Všechny tyto negativní efekty byla nucena ustát, poučit se z nich a pokračovat dále, ale v o to více silnější tržní pozici.

1. Finanční krize, příčiny jejího vzniku a dopady na automobilový průmysl

1.1. Příčiny vzniku novodobé finanční krize

V samém úvodu mé diplomové práce, bych se rád zaměřil na podstatu vzniku finanční krize, především pak, jaké byly její počátky. Postupně také zmíním některé z faktorů, které stály za jejím vznikem, popíši současný průběh krize, nastíním možné teoretické eventuality, které by mohly pomoci krizi co nejrychleji zažehnat. V závěru této kapitoly provedu shrnutí a pokusím se popsat možný ekonomický výhled do budoucna.

S téměř stoprocentní jistotou můžeme říci, že za každou katastrofou, kterou lidstvo potkalo, stojí určitý sled událostí, které jí předcházely. Žádná z takovýchto tragédií, ať už mluvíme např. o leteckých, jaderných či právě té finanční, nevznikla a ani snad nikdy nemůže vzniknout naprosto samovolně. Té naší, tedy té finanční, předcházelo hned několik faktorů, které vyústily až v onu samotnou globální ekonomickou krizi, která zasáhla bezpochyby nás všechny. Ať už přímo či nepřímo.

Za jakýsi startér této krize lze považovat již období 1997-1998, kdy se v těchto letech zmítaly ve finančních problémech asijské rychle se rozvíjející se trhy, jejichž problémem byl především razantní odliv zahraničního kapitálu. Tyto země, aby tomuto útlumu do budoucna zabránily, rozhodly se akumulovat obrovské rezervy v cizích měnách a to díky profitu z nízkých směnných kurzů. Jejich hlavní měnou při tvorbě těchto rezerv se stal americký dolar. Nicméně, takto enormně nabitě rezervy, jejichž primárním cílem bylo v případě dalšího budoucího odlivu zahraničního kapitálu sloužit jako náhradní zdroj financování, je zapotřebí vhodně investovat. A kde jinde, než na tom nejjistějším, nejrozvinutějším a nejbezpečnějším trhu, tedy v USA.

Za hlavního vývozce můžeme bez nadsázky považovat Čínu, která po dlouhá léta žila v harmonii s USA, kdy především Číňané byli ti, kteří šetřili, Američané pak ti, kteří spíše utráceli. Netrvalo dlouho a pro téměř celý svět se v posledních letech stala Čína symbolem možného navýšení firemních zisků s obrovským tržním potenciálem. Není pak divu, že se do Číny začalo soustředit velké množství zahraničních investic. Jenže Čína na to reagovala tak, že akumulovala tyto investice v podobě oněch již zmíněných dolarových rezervách snažíc se ovlivnit jejich vliv na kurz. Tyto rezervy pak zpětně investovala v USA, což znamenalo, že jak čínská, tak i americká platební bilance zůstala v rovnováze, jinými slovy, aniž by dolar propadl a čínský Juan zhodnotil, což by v tomto případě pro Čínu znamenalo omezení exportu. Tato „strategie“ vedla k tomu, že Čína dosahovala velice lichotivého progresivního růstu HDP na jedné straně, a na straně druhé se americkým firmám dařilo neustále navyšovat cenu svých akcií. Dokonalá symbióza. [10]

Nedalo na sebe dlouho čekat a vysoké zisky amerických firem přitáhly další investory s vidinou ještě větších profitů. Zejména šlo o investory z ropných států, kteří díky vysokým cenám za barel ropy, měli nadbytek finančních zdrojů, které potřebovaly vhodně investovat. Po splasknutí bubliny tzv. dot-com firem na americkém trhu, vznikla okamžitě další bublina – tentokrát se ale týkala nemovitostí. Což bylo i logické. Americké domácnosti nabývaly dojmu, že čím dál tím více bohatnou – díky růstu cen akcií firem, které vlastnily, díky politice centrální banky (FED), která od května 2006 neustále snižovala úrokové sazby. Pro Američany se tedy stalo čím dál tím více dostupnější pořídit si nový dům s ještě větší zahradou a bazénem než ten, který dosud vlastnili. Tyto domácnosti nabyly dojmu bohatství a přestaly strádat své úspory a naopak, začaly utrácet, a v o to větší míře. I za spotřební zboží z Číny. [10]

Celosvětový nadbytek úspor přicházející z Východu znamenal rovněž i investování do takových projektů, které by za „normálních“ okolností byly charakterizovány jako rizikové a v drtivě většině by banky, investoři a domácnosti nejevili zájem. Domácnosti se čím dál více zadlužovaly, pořizovaly si domy na hypotéky, které v dlouhodobějším horizontu nebyly ani schopny splácet. Jak to, že i přesto, že si banky zjišťovaly finanční stav každé

domácnosti žádající o hypotéku, těmto žádostem vyhověly? Zde si troufám říci, že nastal bod zlomu... [10]

V této době, tedy v době existence nemovitostní bubliny, banky už ani tak neřešily, že tyto špatné hypotéky, tzv. „sub-prime“ skýtají vysoké riziko nesplacení. A důvod? Tím je, že právě ony samotné přicházely na trh s novými finančními/hypotečními produkty. Doslova se předháněly, aby právě ony získaly co největší počet hypotečních žadatelů. Tyto produkty jim totiž umožňovaly zbavovat se těchto „sub-prime“ hypoték tím, že je zabalené v hypotečních balíčcích rozdílné kvality prodávaly investorům (tzv. proces sekuritizace). Čím vyšší riziko, tím větší vidina zisku pro investora. Tyto balíčky měly rozprostřít riziko nesplacení podobně, jako je tomu u klasických investičních portfolií, které je složeno např. z akcií více firem (určitý poměr mezi rizikovými, méně rizikovými a bezrizikovými akciemi). Toto ale ignorovalo možnost korelovaných propadů celého trhu. Navíc, tyto inovační produkty byly ohodnoceny ratingovými agenturami jako bezpečné, přičemž právě tyto agentury byly placeny bankami, které žádaly o udělení ratingu k jejich produktu. Hypoteční balíček tedy nebyl posouzen jako nezávislá informace na žádost investora, ale na žádost banky. Banka si tak přišla na slušný zisk nejen z poskytnutí hypotéky domácnostem, ale i z prodeje těchto balíčků investorům, přičemž se kompletně zřekla rizika. Tak se to alespoň na první pohled zdálo být. Jenže problém byl v tom, že banky tyto balíčky zpětně nakupovaly od jiných bank, rizika se tudíž vůbec nezbavovaly. Důvod? Za prvé, banky takto obcházely regulační zákon, který by jim za jiných podmínek nařizoval tvořit určitou výši rezerv v závislosti na riziku investice a na propadu hodnoty těchto nákupů – banky v tomto směru mají tendenci riskovat; za druhé, motivační programy bankovních manažerů jsou postaveny především na srovnávání krátkodobých zisků mezi bankami navzájem, tudíž jelikož z krátkodobého hlediska se nákupy těchto investic jeví jako výnosné – navyšovaly krátkodobý zisk, manažeři velice rádi vyhledávali investice tohoto typu, neboť za navýšení krátkodobého zisku byli velice příjemně odměněni. Profit z dlouhodobého horizontu tak už nikdo neřešil...Nejen banky, ale i pojišťovny a jiné bankovní subjekty tak de facto vsázely na neustálý růst cen nemovitostí a pokles úrokových sazeb, nebo alespoň na jejich stagnaci. S odstupem času můžeme říci, že sázka na tuto kartu bohužel nevyšla. [10]

Vzniklou situaci nezachránilo ani tzv. pojištění proti nesplacení úvěrů (credit-default-swaps, CDS). Ba naopak. Díky CDS docházelo k netransparentnímu propojení jednotlivých bank mezi sebou navzájem. Jinak řečeno, pád jedné banky by znamenal pád hnedka několik bank, vzájemně zainteresovaných díky CDS. V tomto případě se tak i stalo. Není tedy divu, že již Warren Buffet v roce 2002 označil CDS za zbraně hromadného finančního ničení. Jak se později ukázalo, nevýhodou těchto „credit default swaps“ byl fakt, že CDS nejsou vázány na určitou půjčku té či oné firmě či na konkrétní investici. CDS může totiž sloužit i jako spekulativní nástroj na bankovním trhu, může se jednat o určitý typ sázení na špatný hospodářský výsledek konkrétní firmy, ale i fondu. To znamená, že tento nástroj může držet firma, která nemá s původními pojištěnými úvěry nic společného.

Jak to, že banky nevyhodnotily tyto CDS již předem jako rizikové, když každá z nich jistě používá speciální a sofistikované programy na vyhodnocování rizik, např. založené na modelu „value at risk“? Více méně proto, že zkrátka tyto modely jsou postaveny na pravděpodobnostním modelu, který nepočítá s možností vysokých výkyvů, neobvyklých událostí. Je založen na zkušenostech z uplynulých např. deseti let, tedy model nepředpokládá žádné extrémní finanční anomálie. Navíc se zdá, že podobný model výpočtu rizika používaly snad všechny banky, protože žádná z nich nebyla schopná předem zachytit alarmující situaci na poli s CDS. Rovněž to může vést i k situaci, kdy díky podobnému přístupu vyhodnocení rizik by se banky začaly zbavovat rizikových aktiv, což může vést ke kolapsu trhu.

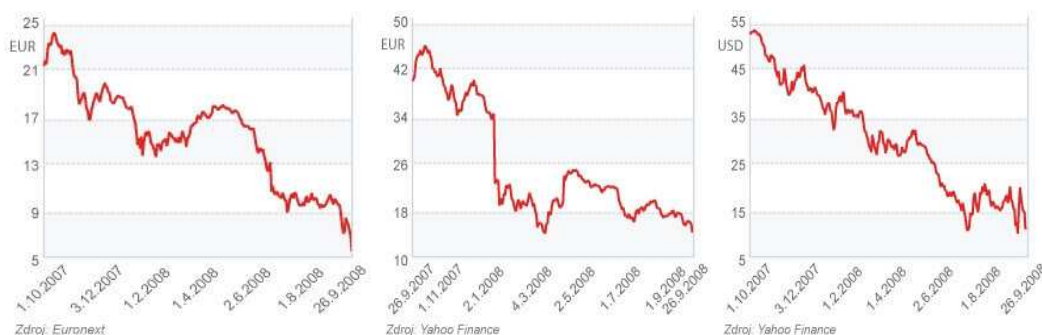
Dalším kamenem úrazu byl v tomto případě i fakt, že namísto, aby se jednotlivé banky rozhodovaly nezávisle jedna na druhé a řídily se tak na základě svých zkušeností a své firemní politiky, de facto jedna banka kopírovala chování té druhé. Nejspíš nabyly dojmu, že na základě zkušeností z úspěšných let minulých, kdy ve většině zemí rostl **HDP**, ekonomikám se dařilo, bude míra investičního rizika klesat, tedy i riziková prémie. Alespoň se tak zdálo. To ale znamenalo, že investorům klesly výdělky, které pak doháněly tím, že investovaly do ještě více rizikovějších investic, které byly financovány „levnými“

krátkodobými půjčkami. To ale vedlo k tomu, že rizikové prémie, plynoucí z těchto investic, byly čím dál tím méně výnosné. Navíc firmy začaly investovat i do dlouhodobých riskantních projektů a financovány byly opět krátkodobými „levnými“ půjčkami (úrokové sazby se stále snižovaly). Jakmile ale přestaly být tyto půjčky dostupné, firmám došla velice brzy likvidita a celá tato mašinerie byla již nezadržitelná. Jak jsem se již jednou zmínil, sázka na kartu, v podobě růstu cen nemovitostí a poklesu úrokových sazeb, nevyšla. O to víc byl celkový dopad hrozivější, když na onu kartu vsázel téměř celý svět, vlivem globalizace. [10]

Finanční krize tedy byla zahájena především vlivem těchto dvou faktorů. Pád cen nemovitostí a růst úrokových sazeb znamenal, že ceny domů, které si domácnosti pořídily, již neměly zkrátka takovou cenu, na které byla hypotéka původně sepsána, navíc domácnosti nebyly poté schopné zvládat splácet jednotlivé splátky. Banky pak byly nuceny tyto domácnosti z domů na své náklady vystěhovat a pak prodaly dům za ceny již podstatně nižší, tedy se ztratou. Asi nejvhodnějším příkladem pro uvedení teorie v praxi, je investiční banka Lehman Brothers, která se ještě v roce 2007 umístila na prvním místě v žebříčku nejobjednovanějších investičních firem, sestavovaným prestižním časopisem Fortune, patřila do čtyřky největších investičních bank a obchodníků s cennými papíry v USA, zaměstnávajíc přes 26 tisíc lidí ve více jak šedesáti pobočkách po celém světě. Právě ona banka 14. září 2008 vyhlásila ochranu před věřiteli (tzv. Chapter Eleven) a během hodiny se propadly akciové trhy v takové výši, že z portfolií investorů doslova vymazala více jak 300 mld. dolarů. Během jediného dne se propadl index Dow Jones o 500 bodů. V číslech vyjádřeno – investoři přišli o více jak 700 mld. dolarů. Úrokové sazby na mezibankovních trzích vystřelily vzhůru a trh s mezibankovními úvěry se téměř zastavil. V dalších dnech následoval kolaps dalších bank – belgická Fortis Bank, která si vyžádala finanční injekci ze strany Belgie, Nizozemska a Lucemburska ve výši 11 mld. EUR; německá Hypo Real Estate – tento hypoteční gigant spolknul 35 mld. EUR od německé vlády a konsorcia tamních bank; americká Wachovia Bank byla zachráněna jen díky převzetí ze strany Citigroup a vyhnula se tak jistému kolapsu. [10]



Obrázek č. 1: vývoj světového indexu Dow Jones 29. září 2008
Zdroj: Bloomberg



Obrázek č. 2: Propad akcií bank (zleva): Fortis Bank, Hypo Real Estate, Wachovia bank
Zdroj: www.finance.yahoo.com

1.2. Nedůvěra v bankovním sektoru

Dále, co situaci v negativním slova smyslu posílilo, byl fakt, že banky si již ani nechtěly půjčovat peníze mezi sebou, neboť kdo drží „černého Petra“ v podobě CDS, tak vlastně nikdo ani nevěděl. Jednak se bály, že půjčují peníze té bance, která ve své rozvaze má nejvíce těchto toxických aktiv, jednak žádná z bank nevěděla, kdy ona sama bude tyto peníze potřebovat. Samotné banky dokonce ani nevěděly, jaká je skutečná hodnota jejich aktiv. Pokud by se pokusily tato aktiva prodat, mohly by to udělat všechny banky naráz, čímž by ještě více snížily jejich hodnotu, byly by pak nuceny navyšovat o to víc své

rezervy. Navíc předpokládaly, že tyto peníze se jim můžou hodit na nějaký perspektivní odkup firem, pohybujících se v červených číslech. Domácnosti přestaly utrácet a spíše se zaměřily na úsporu svých financí, neboť jim klesal příjem v podobě nižších mezd a vyšší nezaměstnanosti. To vedlo k poklesu celkové agregátní poptávky a ekonomika se tak dostala do negativní spirály. Řešením nebylo ani navýšení exportu produkce z USA do jiných částí světa, jelikož tento problém se týkal nás všech po celém světě, vlivem globalizace. Bubliny na trzích s nemovitostmi byly zkrátka všude. Ve Španělsku, Německu, Velké Británii atd. Poptávka zkrátka klesala celosvětově. Museli jsme uznat, že ekonomika se dostala do hluboké hospodářské recese, možná spíše deprese. V letech minulých jsme za hospodářskou recesi považovali i např. příliš vysokou míru inflace, na kterou centrální banky států reagovaly tím, že zvedly úrokové sazby, omezily tak tím produkci, zvýšily nezaměstnanost. Když byla inflační krize zažehnána, úrokové sazby začaly opět postupně snižovat a začalo se i více půjčovat, rostla tedy znovu produkce, tím i zaměstnanost. V tomto našem případě již ale snižování sazeb nepomůže, neboť primárním cílem je především odbourání zadluženosti jednotlivých domácností a firem. Na růst celosvětové produkce si tak bohužel počkáme o něco déle... [10]

1.3. Zažehnání krize?

A jak z krize co nejrychleji ven? Upřímně, jde o nelehkou otázku. Navíc i užité slovíčko „rychle“ zřejmě také není na svém místě. Tuto krizi rozhodně nezažehnáme v horizontu několika měsíců. To potrvá, troufám si říci, ještě několik let. Nicméně, určitě existují možnosti, jak krizi omezit a to např. vhodnou regulací v podobě úprav motivačních programů zaměstnanců investičních společností, zavedení detailních registrů propojených finančních instrumentů, proti-cyklickými regulacemi úvěrové expanze, změnou přístupu ratingových agentur, aby tyto agentury byly placeny především investory a ne samotnými prodejci (bankami). Ta nejpodstatnější otázka však zůstává i nadále nezodpovězena. Je vůbec možné nějakým způsobem zabránit masivním globálním úsporám, které vlastně celý tento proces zahájily?

Propad, kterému v současné době čelíme, nabývá gigantických rozměrů a je plně srovnatelný s hospodářskou krizí, kterou svět zažil ve 30. letech minulého století. Markantní rozdíl ale je především v rychlosti jednání jednotlivých centrálních bank na vzniklou situaci. Vlády se díky těmto záchranným opatřením dostávají do hlubokých ztrát v podobě schodku HDP až na úroveň 10% a více, což jsou skutečně obrovské deficity. Jen pro srovnání, na konci října se ČR dostala do deficitu ve výši 138,1 mld. Kč, což znamená vůbec nejhorší výsledek v meziročním srovnání od roku 1993. V současné době již schválený návrh rozpočtu pro rok 2010 předpokládá celkový schodek ve výši 162,7 mld. Kč. Není tedy divu, že cílem vlád vyspělých států pak bude přesvědčit svět, aby opět začal věřit v lepší časy, aby začal více utrácet a nastartoval tím tak světovou ekonomiku. [10]

1.4. Dopady ekonomické krize na automobilový průmysl

V další části tohoto úvodu bych rád zmínil již uvedené dopady na samotný automobilový průmysl, jelikož společnost, pro kterou pracuji, působí právě v automobilovém průmyslu a to především v pozici dodavatele komponentů pro automobilky po celém světě. Blíže o společnosti budu pojednávat až v samotné kapitole, která se bude věnovat společnosti Monroe Czechia s.r.o. Dalším důvodem, proč je tato práce zaměřena především na oblast automobilového průmyslu, je i fakt, že je klíčovým odvětvím celého evropského hospodářství. Přispívá k zaměstnanosti, ať už přímo či nepřímo, více jak dvanácti miliony pracovních míst, což je téměř 6% ze všech pracujících obyvatel v zemích EU. Má vliv na existenci dalších stovek tisíců ať už malých, či středně velkých podniků. Zároveň je považován jednak za výrazný zdroj inovací v podobě vývoje nových a ekologicky šetrnějších technologií a jednak i za měřítko konkurenceschopnosti evropského hospodářství.

Není divu, že finanční krize, která zpočátku zasáhla „pouze“ bankovní sektor, se postupně rozšířila i do dalších oblastí, a automobilový průmysl nebyl výjimkou. Ba naopak, alespoň

co se České republiky týká. Neboť právě její ekonomika je závislá na výrobě aut víc než kdo jiný v Evropě. Číslo hovoří za vše: **automobilový průmysl na průmyslové produkci ČR činí cca 24 % a podíl na exportu rovněž 24 %**. Celkově se tak přibližně podílí deseti procenty na HDP. V tomto sektoru je zaměstnáno přes 140 tisíc pracovníků. Na jednoho zaměstnance automobilky připadá zhruba 5 – 7 míst u subdodavatelů, neboť nejde jen o pracovníky ve výrobě automobilových součástek, ale rovněž o zaměstnance v oblastech služeb (stravování, poradenství), hutního průmyslu atd. Pokud mladoboleslavská automobilka dává práci více než pětadvaceti tisícům lidí, pak můžeme uvažovat o dalších cca **140 tisících pracovních míst** v návazných profesích. Nicméně, vlivem krize byly automobilky a jejich dodavatelé nuceny propustit na české půdě téměř 13 tisíc zaměstnanců. Na druhou stranu je zapotřebí si uvědomit, že vlastnit automobil je věci zbytečné, tudíž pokud nastane ekonomické období recese, s automobilovým průmyslem to zatřese. A v našem případě, mluvíme-li o současné finanční krizi, se jednalo přímo o zemětřesení. Lidé si zkrátka uvědomili, že nová auta si kupovat nemusejí – buďto mohou zvolit variantu ojetého vozu nebo takovou investici úplně omezit a auto si nepořídit vůbec. Navíc vyvstává otázka, zdali je vůbec takto vysoký podíl jednoho odvětví na celkové ekonomice vůbec ještě únosný...[14]

Vraťme se ale ještě na globální půdu. Celosvětový pokles poptávky po automobilech byl tedy tak výrazný, že dokonce Spojené státy americké v lednu tohoto roku přišly o post jedničky producenta automobilů. A to vůbec poprvé ve své historii. Předstihla je Čína s měsíční výrobou 735 tisíc vozů, kdežto v USA bylo prodáno 657 tisíc vozů. Rusko, další „gigant“, očekává **snížení produkce v tomto roce o 25-50 %**. Japonská automobilka Nissan Motor se objevila v červených číslech a byla nucena propustit 20 tisíc svých zaměstnanců. Japonská Toyota v březnu 2009 oznámila záměr snížit své náklady v důsledku snížení produkce tím, že sníží mzdy svým zaměstnancům o 10%. Chtěli se tak vyhnout variantě propouštění ve svých řadách. Což se zdá být logické, neboť masivní propouštění pracovníků automobilek a u jejich dodavatelů a snižování produkce vede k dalším problémům v jiných odvětvích. Zkrátka, v současné době je motorem ekonomiky především automobilový průmysl, proto státy volí taková opatření, která by pomohla oživit poptávku po nových vozech a navrátily tak tisícům lidí zpět svá zaměstnání. Rusko již

v minulosti navýšilo clo na dovoz automobilů, nyní uvažuje o podpoře prodeje svých značek nákupem ze státní pokladny za 12,5 mld. rublů pro místní úřady. Francouzská vláda, pod podmínkou, že automobilky koncernu PSA a Renault nebudou hromadně propouštět a nebudou zavírat své továrny, těmto automobilkám přislíbila půjčku ve výši 6,5 mld. EUR, navíc počítá i s podporou prodeje vozů v podobě financování splátkového prodeje vozů, které je Francouzy hojně využíváno. V Německu byla vydána např. taková opatření, která se týkala především osvobození od placení daně z motorových vozidel po dobu 1-2 let u nově zakoupených vozů, dále pak již známý balíček v podobě šrotovného, kdy vláda přislíbila prémii 2.500 EUR každému, kdo si zakoupí zcela nový vůz a ten stávající (starý alespoň 9 let) nechá sešrotovat na vlastní náklady. Spojené státy americké v červenci tohoto roku rovněž spustily program, díky kterému mohli spotřebitelé při koupi úspornějšího osobního nebo lehkého nákladního automobilu výměnou za starší vůz získat příspěvek až 4.500 dolarů. Program však koncem srpna vláda navzdory žádostem o prodloužení ukončila. Ford odolává současné krizi lépe než jeho konkurenti General Motors a Chrysler, kteří již minulý rok požádali o pomoc státu a po určitou dobu využívali bankrotovou ochranu před věřiteli (Chapter Eleven). Automobilka Ford má prý navíc prostor ke zvyšování podílu na trzích v Severní Americe i Evropě. V Česká republika rovněž sáhla po státních opatřeních a to především v podobě odpočtu DPH u nově nakoupených vozů. Tedy, že od 1. 4. 2009 budou mít firmy a živnostníci možnost odpočtu DPH při pořizování osobních vozidel pro firemní účely. [11]

Nicméně, na zlém hledejme i to dobré. Tím mám na mysli, že díky zmíněným vládním opatřením, se naskýtá možnost jednotlivých států donutit světové výrobce automobilů, aby zlepšovaly svoje výrobní technologie, aby více dbaly na životní prostředí a snižovaly tak zhoršující se stav emisí skleníkových plynů CO². V únoru 2007 Evropská komise přišla s návrhem zavést povinné snížení emisí u nově vyráběných automobilů, ale s platností až od roku 2012. Pro některé automobilky byla ochrana životního prostředí na vedlejší koleji, ale pokud chtěly přežít tvrdé časy, jednoduše přesunuly priority a snižování skleníkových plynů v současné době hraje u nich prim. To platí hlavně pro americké automobilky. Doufám, že těmito opatřeními se automobilkám podaří dosáhnout stanovených limitů v podstatně kratším časovém horizontu než je rok 2012. [11]

Země	Platnost	Částka	Podmínky
Británie	od května 2009 do března 2010	2000 liber (zhruba 2400 eur)	sešrotovat vůz min. 10 let starý
Francie	od ledna do prosince 2009	1000/2000 eur (dle emisí nového auta)	sešrotovat vůz min. 10 let starý
Kypr		675-1700 eur	sešrotovat vůz min. 15 let starý
Itálie (*)	od února do prosince 2009	1500 eur	sešrotovat vůz starší 9 let
Lucembursko	od ledna do října 2010	1500/1750 eur (dle emisí nového auta)	sešrotovat vůz starší 10 let
Německo Nizozemsko (platí jen v Haagu)	od ledna do prosince 2009	2500 eur	sešrotovat vůz min. 9 let starý
		1000 eur	sešrotovat vůz vyrobený před rokem 1991
		1000/1250 eur (podle stáří sešrotovaného vozu min.	
Portugalsko	od ledna do prosince 2009	10/15 let)	sešrotovat vůz starší 10 let
	od dubna do prosince 2009 (šrotovné se ale vyčerpalo již v červenci)		
Rakousko		1500 eur	sešrotovat vůz starší 13 let
Rumunsko	od ledna do prosince 2009	900 eur	sešrotovat vůz starší 10 let
Srbsko		1000 eur	sešrotovat vůz min. 9 let starý
Španělsko	od prosince 2008 do října 2010	1800 eur	sešrotovat vůz starší 10 let
USA	od července 2009	3500 až 4500 dolarů	nový vůz musí splňovat limit spotřeby paliva

Obrázek č. 3: Přehled schváleného šrotovného ve světě

Zdroj: <http://www.ceskenoviny.cz/tema/zpravy/srotovne-ma-nyni-13-zemi-sveta-ve-ctyrech-jiz-skoncilo/396755>

(*) V Itálii platilo šrotovné 700 eur (plus sleva na dani) již od ledna 2007 do konce 2008.

2. Představení firmy Monroe Czechia s.r.o.

V této části bych rád věnoval několik odstavců firmě, ve které v současné době pracuji, především pak její samotné historii. Současnou ekonomickou situaci budu analyzovat v dalších kapitolách této práce.

2.1. Historie závodu

Historie závodu je úzce spojena s městem Hodkovice nad Mohelkou, neboť je jeho nedílnou součástí po mnoho let. Koncem 18. století koupil budovy současného závodu Franz Ahrens z Hannoveru a založil zde grafické umělecké závody. Výroba byla posléze specializována na ofsetový tisk, kartonáž a litografii. Rozvoj textilního průmyslu znamenal rozmach i stavební, kdy ke stávajícím budovám přibýly další, kde se tomuto průmyslu začalo výrazněji dařit. Postupně však zanikaly tiskárny a do uvolněných budov se nastěhovaly sklady Domácích potřeb, Komunálních služeb a Dřevařské závody. Byl zde dokonce prostor i pro malou dílnu národního podniku Bižuterie. V druhé polovině 19. století se počal prudce rozvíjet textilní průmysl a v Hodkovicích byla zavedena masivní výroba vlněného zboží. Součástí rozvoje byly i další stavební úpravy a tak v roce 1843 počala stavba tkalcovny, tiskárny a barvírny. **Podnik** dosáhl svého rozmachu kolem roku 1900, kdy **zaměstnával kolem 700 lidí**. Prioritou výroby byly stále vlněné látky, ke kterým se přidal damašek, atlas a látky s tištěnými vzory. Podnik byl v provozu až do 30. let minulého století jako zdroj obživy mnoha lidí z okolí, ale stal zároveň nástrojem počínající germanizace. Za okupace budovy sloužily jako sklad německé armády. Až v roce 1944 byl znovu podnik oživen jako výroba elektrických akumulčních kamen a kameninového nádobí. Po převzetí závodu národní správou zde začala výroba ventilků do kol a bižuterie. [2]

Výroba komponentů pro automobilový průmysl započala až v roce 1948, kdy byl hodočický závod začleněn do skupiny národního podniku Pal Kbely a jeho výrobním programem se stávalo elektro příslušenství, jmenovitě ukazatele směru pro osobní i nákladní automobily, koncová světla, elektromagnetické houkačky, elektrické nástěnné hodiny a podobně. V roce 1952 byl závod převeden jako součást nově vzniklého podniku Autobrzdý Jablonec nad Nisou a začal jeho bouřlivý rozvoj. K tradiční výrobě byla přidána výroba šroubkových, nůžkových a šplhavých zvedáků, čističe vzduchu, později i výroba pákových a teleskopických tlumičů. Rozšířil se sortiment houkaček o požární a vzduchotlaké, započala se výroba přerušovačů směrových světel. V důsledku rozšíření výroby se i radikálně zvýšily i počty zaměstnanců a zároveň došlo i dalšímu rozšiřování zázemí. Byla vybudována nová kotelna, lisovna, montážní hala, neutralizační stanice odpadních vod, trafostanice a řada dalších budov, důležitých pro dobré fungování a rozvoj podniku a nejenom jeho. Bylo vybudováno nové zázemí pro zaměstnance – umývárny, šatny, sociální zázemí a v neposlední řadě i závodní jídelna, která sloužila nejen vlastním zaměstnancům, ale i pro zaměstnance okolních závodů a institucí. [2]

Při rozvoji bylo myšleno i na budoucí generace zaměstnanců, a tak v roce 1961 bylo založeno vlastní učňovské středisko, které zajistilo více než 100 kvalifikovaných pracovních sil do roku 1972. Až do této doby byla výuka realizována individuálně nebo v cizích učňovských zařízeních. V rámci rozvoje zaměstnanců byly otevřeny dvě dislokované třídy nižší průmyslové školy strojní a jedna třída nástavbového studia. V květnu 1992 byly Autobrzdý transformovány v novou společnost Ateso a.s. a hlavní výrobní náplní se staly **teleskopické tlumiče pro osobní automobily**, přerušovače směrových světel, stěrače a elektromagnetická čerpadla. Hlavními zákazníky se staly podniky ŠKODA a.s., TATRA a.s., AVIA a.s., KAROSA a.s. [2]

Začátkem května 1996 se novým majitelem stala americká společnost Tenneco, divize výroby tlumičů Monroe Europe a začal se psát nová etapa rozvoje. Společnost Tenneco zaměstnává 19 600 zaměstnanců na celém světě, své závody má na šesti kontinentech, ve 22 zemích a vlastní 74 závodů, které se nacházejí např. v Severní Americe – USA,

Mexiko; v Evropě – Belgie, Česká republika, Francie, Španělsko, Švédsko, Velká Británie, Německo, Polsko; v Asii – Čína, Indie; v Jižní Americe – Argentina, Brazílie; v Africe – Jižní Afrika; v Austrálii a na Novém Zélandu. [2]

2.2. Současná podnikatelská činnost firmy

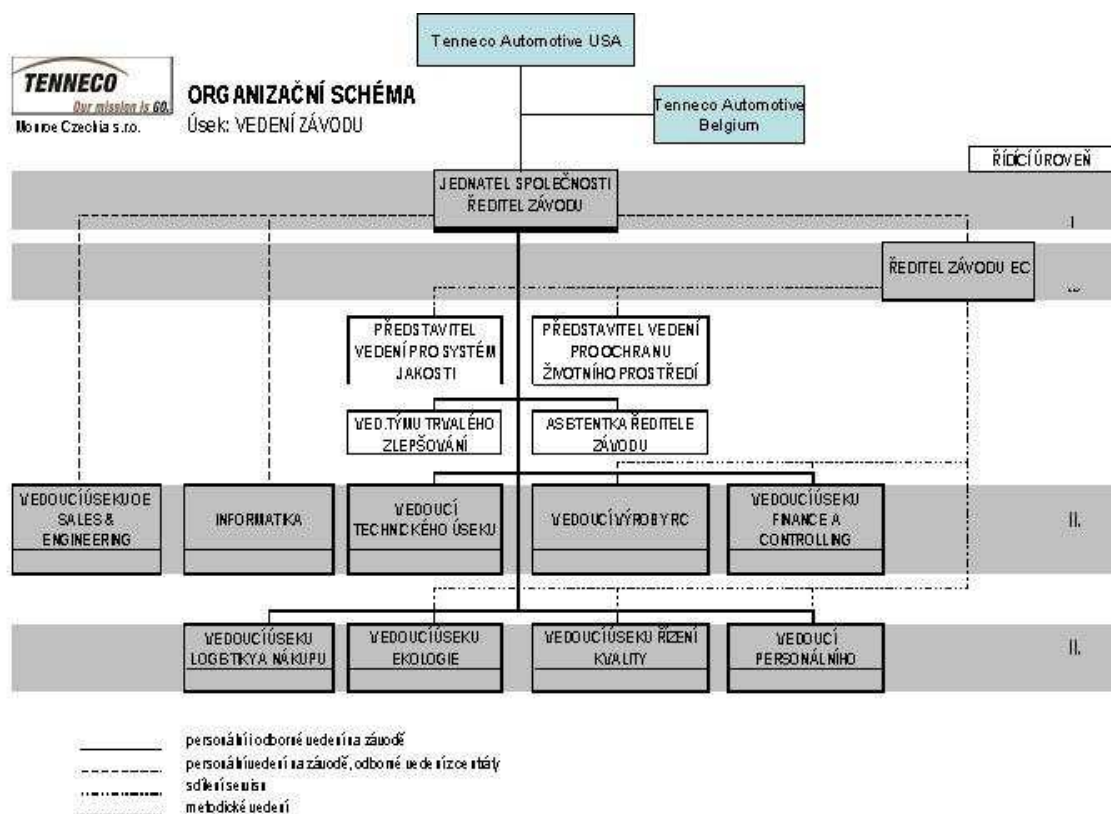
V současné době se naše společnost zabývá výrobou a prodejem teleskopických tlumičů a výfukových systémů pro osobní automobily. Naše výrobky jsou používány jak pro prvovýrobu, tak i pro náhradní spotřebu. Určitou část prodeje realizujeme prostřednictvím intercompany dodávek. Jsme součástí nadnárodního koncernu **Tenneco Inc.**. Hlavními zákazníky jsou Škoda Auto, Ford Motor Company, Audi Ingolstadt, VW Wolfsburg, Mazda Japonsko, Monroe Belgie, Dacia Rumunsko, Renault Francie, Suzuki Maďarsko, Suzuki Japonsko, Benteler Německo, Benteler Japonsko a Brano – Ateso a.s. Jablonec n. Nisou. Jsme platformovým dodavatelem zadních tlumičů a výfukových systémů pro platformu vozu VW A4 a A5 a dále jsme platformovým dodavatelem zadních tlumičů pro platformu vozu VW A04, Ford B2xx, Ford B2e, Ford C1, Ford C1 MCA, Renault JK84, Renault X95, Dacia X90 a Opel Epsilon II. Velkou péčí i v tomto období věnujeme stabilizaci a optimalizaci kapacit našich výrobních a předvýrobních procesů. Neustále se zabýváme zajištěním všech požadavků našich zákazníků nejen pro současné, ale i pro budoucí následnické projekty současných projektů. Společnost se zaměřuje na neustálé zlepšování spolupráce se zákazníky. Neustálým zlepšováním kvality produktů, technologické vyspělosti výrobků a uspokojováním požadavků zákazníků chceme zvyšovat svoji prestiž, která přinese další posílení poptávky po značkách MONROE a GILLET. Daří se nám získávat nominace pro nové projekty a nominace pro následníky stávajících projektů od nejdůležitějších subjektů vyrábějících automobily ve světě (např. od společnosti FORD, Mazda, VW, Renault, Dacia či Opel). [2]

Vysoká kvalita bezpečnost a péče o životní prostředí jsou našimi hlavními prioritami. Vzhledem k předmětu činnosti nepatříme mezi významné znečišťovatele, ale i přesto se snažíme o zlepšování životního prostředí, včetně neustálého zdokonalování péče o zdraví zaměstnanců. Certifikace interních systémů společnosti dle norem ISO/TS 16 949/2002 a ISO 14001 je pouze základním kamenem všech aktivit které v tomto směru vyvíjíme. Získali jsme hodnocení Q1 od společnosti Ford, jsme držiteli hodnocení A od společnosti VW z auditu procesu výroby tlumičů i výfukových systémů. Výrobky společnosti Monroe Czechia s.r.o. se vyznačují svojí technickou vyspělostí vysokou kvalitou a dlouhou životností. Při svém úsilí se řídíme vizí, i do budoucna nadále dodávat na trh výrobky pro bezpečnější jízdu, čistší a tišší provoz vozů za podmínek ekologicky šetrné výroby. Vývoj počtu zaměstnanců a jejich skladba se v roce 2008 odvíjela převážně od vývoje globální hospodářské krize, která významně postihla tržní situaci ve druhé polovině roku. Přesto se i nadále snažíme vytvářet motivační prostředí pro zaměstnance. Nabízet dlouhodobě příležitosti k profesnímu i kariérnímu růstu zaměstnanců a průběžně zlepšovat pracovní prostředí a podmínky. Důležitým úkolem pro nás je zachovat pracovní příležitost pro naše klíčové zaměstnance a neohrozit plánovaný růst v období odeznívání krize. V současné době **firma zaměstnává cca 550 zaměstnanců.** [2]

Globální ekonomická krize se významně projevila na plnění prodejního plánu ke konci roku 2008. V tomto období nebylo dosaženo plánované výkonnosti v oblasti hlavních finančních ukazatelů. Společnost přistoupila k aktivitám s cílem významného omezení nákladovosti a s cílem přizpůsobení svých výrobních kapacit sníženým poptávkám zákazníků. Známkou vysoké kvality výrobků a péče o životní prostředí je certifikace společnosti Monroe Czechia dle norem: ISO 9001, ISO/TS 16949:2002, ISO 14001. [2]

2.3. Organizační struktura

Pro lepší představu o struktuře společnosti, je níže uvedena její základní organizační hierarchie, v návaznosti na její zahraniční mateřskou společnost.



Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti Monroe Czechia s.r.o.

Zdroj: interní materiály Monroe Czechia s.r.o.

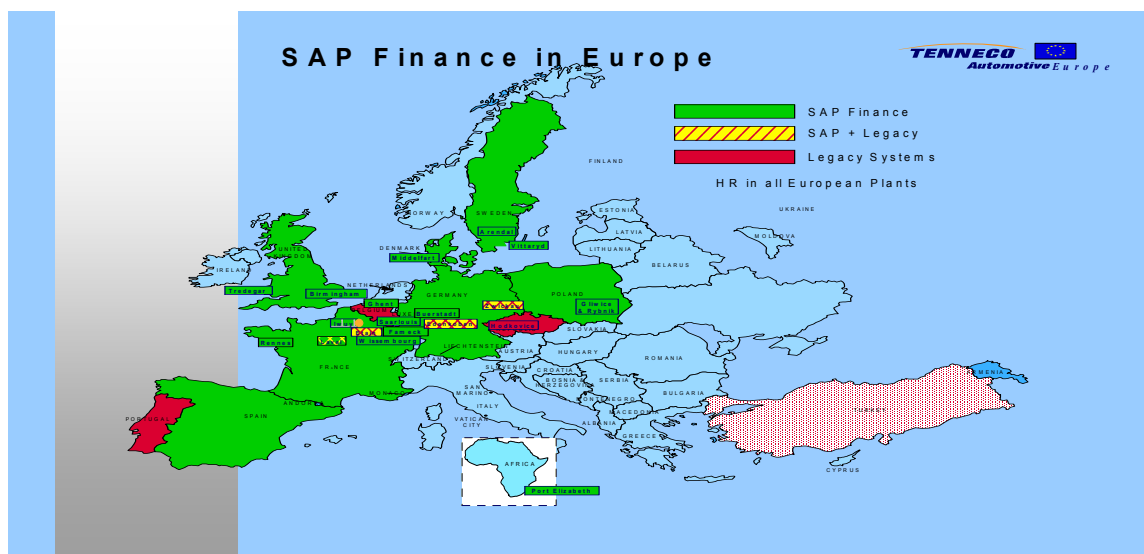
Jak je patrné z výše uvedeného obrázku, společnost má organizační strukturu, která je běžná u všech větších společností v ČR. Ředitel závodu je odpovědný vedení evropské centrály, která konsoliduje všechna data v rámci Evropy a ta je dále předává mateřské společnosti do USA.

3. Informační systém společnosti

V roce 2003 došlo k prvotnímu nárůstu výroby, přičemž tento trend pokračoval i v dalších letech. Důsledkem bylo navýšení základního kapitálu mateřskou společností o 150 mil. Kč, stejně tak jako nárůst zaměstnanců. Současně s tímto trendem dochází k rozhodnutí o změně informačního systému používaného pro finanční výkazy, a to přechod na systém **SAP**. Razantní nárůst výroby vede i ke zvýšení hospodářského výsledku a uplatnění daňového zvýhodnění, které je umožněno uplatněním „investičních pobídek“.

Jak již bylo výše uvedeno, rozhodnutí implementovat jiný informační systém do závodu v Hodkovicích, úzce souvisel s rozšiřováním výrobních kapacit závodu. Záměrem Tenneco Automotive Europe pro zavedení informačního systému **SAP** v České republice bylo integrovat hodkovický závod do skupiny společně se všemi ostatními evropskými závody, které již mají SAP finance modul. Toto zavedení připravilo Hodkovice na budoucí implementaci programu v oblasti logistiky. Dodatečným rozhodnutím o zahrnutí informačního modulu programu SAP pro kontrolu nákupu režijních materiálů se významně zlepšily další vnitřní podnikatelské procesy. Došlo ke zpřesnění údajů celého finančního hospodaření, jednotlivé sesterské závody mohou operativně používat data z jiných společností v rámci Tenneco Automotive. Každý manažer je okamžitě schopen kontrolovat náklady svého střediska, a tím operativně řešit nebo přehodnocovat svá rozhodnutí. Jednotlivé výstupy, výkazy a přehledy nákladů a výnosů jsou dostupné v každém okamžiku s minimálními odchylkami a je možné pomocí těchto přesných informací pružně reagovat a informovat další uživatele těchto informací o odchylkách od předpokládaného vývoje.

Na uvedeném obrázku níže je vidět rozvoj informačního systému SAP v Evropě, kdy již ve všech dceřiných společnostech je používán minimálně modul finančního účetnictví.



Obrázek č. 5: Implementace SAPu v závodech Tenneco Europe

Zdroj: interní materiály Monroe Czechia s.r.o.

3.1. Důvody pro zavedení systému SAP ve společnosti

Nejdůležitějším předpokladem použití systému je jeho standardizace v rámci Tenneco Automotive reportingu a analýzách. Tento systém byl již zaveden v mnoha dceřiných společnostech a je velkým přínosem a zjednodušením výkaznictví v rámci firmy. Dalším důvodem je rozšířenost ve velkých podnicích, s převahou automobilového průmyslu a jeho schopnost plné integrace v rámci společnosti. Systém je možno aplikovat v reálném čase s velkou variabilitou jazykových mutací a použitelných světových měn. Při implementaci jsou zvládána specifika účetních systému v uživatelských zemích a možnosti vlastních úprav z hlediska legislativy dané země. Systém sleduje požadavky nezbytných změn a integruje je v rámci software podpory dle dohody a v neposlední řadě je i uživatelsky přijatelný svou jednoduchostí.

Posláním daného informačního systému v rámci nadnárodní společnosti bylo zavedení norem, uspořádaných procesů a politik daných v celé společnosti. Současně s tím se

jednalo o šíření informací pro rozhodování, které jsou nyní poskytovány v lepší datové kvalitě, kvalitněji skladovány a předávány. Důvodem pro zavedení SAPu bylo zajištění efektivnějších a účinnějších operací, které jsou umožněny díky předdefinovaným rolím a organizace a jsou též využita spojení nových procesů a konsolidačních prací. Předpoklady pro uvedení projektu implementace v život byly dány základními podmínkami ze strany mateřské firmy. Základem byly Tenneco **SOX**¹ politiky, které přesně stanovují, jak mají jednotlivé procesy v účetnictví vypadat.

Dalším důležitým bodem byl požadavek na vyčištění hlavních dat ještě před spuštěním samotné konverze, což v praxi znamená rozbor jednotlivých otevřených položek účetnictví (pohledávky, závazky, zálohy a jiné) a odůvodnění jejich opodstatněnosti v účetnictví. Požadavkem mateřské firmy bylo minimalizovat úpravu systému a omezení funkčnosti modulu controllingu, a rozhodnutí prozatím neimplementovat modul pro logistiku. Toto rozhodnutí bylo posléze změněno a logistická data byla částečně implementována, bohužel se to však týkalo jen dat režijního materiálu, což je mizivé procento všech materiálových položek a procesů, které ve společnosti v rámci účetního informačního systému probíhají. Dále bylo rozhodnuto, že oproti původnímu procesu, kdy se vystavovaly faktury ve dvou informačních systémech, budou tyto sloučeny do systému jediného a to do původního systému AS 400². Zároveň bylo odsunuto zavedení systému **EDI**³. V neposlední řadě však bylo velmi nutné, aby společnost Monroe Hodkovice byla plně odhodlána se do projektu zapojit.

¹ V důsledku pádu firmy Enron v letech 2001/2002 byl uveden v platnost zákon Sarbanes-Oxley Act. Zákon uvádí přísná pravidla, jimiž se musí řídit jak vrcholové vedení firem, tak účetní a auditorská profese.

² AS 400 je informační systém, jehož vlastníkem je společnost Tenneco Automotive. Byl implementován v době koupě Autobrd a.s. (Monroe Czechia s.r.o.) v r. 1996. Tento informační systém zahrnuje možnosti účetního systému a v rámci Monroe Czechia s.r.o. je využíván jako systém pro logistické operace (nákup, plánování, fakturace, operace výroby, expedice). Součástí tohoto systému je i veškerá evidence, týkající se samotných dat materiálu (nákupní, prodejní ceny, rozpad vyráběných dílů na prvotní komponenty, tzv. kusovníky)

³ EDI (Electronic Data Interchange) je elektronická výměna strukturovaných standardních zpráv mezi dvěma aplikacemi dvou nezávislých subjektů. V systémech EDI spolu přímo komunikují počítačové aplikace nebo informační systémy obchodních partnerů a mohou si tak automatizovaně nebo s minimem lidských zásahů předávat obchodní dokumenty, jako jsou faktury a objednávky, dvacet čtyři hodin denně. Hlavním cílem těchto systémů je postupné nahrazování papírových dokumentů elektronickými, které mají nakonec stejnou právní váhu jako dokumenty klasické. Jsou však daleko bezpečnější a jejich předávání je efektivnější a levnější. EDI se nasazuje všude tam, kde se pravidelně předávají standardní doklady.

4. Účetní standardy firmy dle US GAAP

Jelikož firma Monroe Czechia s.r.o. spadá pod celonárodní skupinu Tenneco Inc, jejíž akcie jsou kotovány na americké burze, je firma v tomto případě povinná se řídit účetními pravidly dle **US GAAP** – tzv. „Generally Accepted Accounting Principles“ – všeobecně uznávanými účetními standardy. Tyto standardy pochází z USA.

Vyspělá ekonomika, kterou bezesporu americká ekonomika je, potřebuje ke svému fungování zdroje kapitálu, jež jsou alokovány na kapitálových trzích. Efektivní alokace zdrojů je založena na mnoha vazbách mezi poskytovateli a uživateli kapitálových zdrojů a na jejich rozhodování. Důležitým zdrojem pro všechna tato rozhodování jsou právě informace obsažené v účetních výkazech. Finanční účetnictví, tak jak je chápáno americkými uživateli účetních informací, lze definovat jako proces, ve kterém se veškeré důležité účetní informace transformují do účetních výkazů. Ve svém důsledku to znamená, že pravidla pro finanční účetnictví (účetní standardy) se primárně zabývají tím, jak mají být účetní informace vykazovány, více než o to, jaké mají být postupy účtování v průběhu účetního období. I v tomto směru můžeme vysledovat odlišný přístup k finančnímu účetnictví například od naší účetní praxe. Finanční účetnictví poskytuje informace pro širokou škálu uživatelů, z nichž někteří se současně snaží zpětně ovlivnit proces tvorby účetních standardů. Jedná se především o následující skupiny uživatelů:

- **Investoři**, kteří zajišťují efektivní fungování kapitálového trhu a spoléhají na informace z účetních výkazů.
- **Orgány regulace na vládní úrovni**, které nesou faktickou odpovědnost za fungování kapitálového trhu (zejména pak SEC (Securities and Exchange Commission), v určitých oborech i Komise vnitřního obchodu (Interstate Commerce Commission) a dále Komise pro regulaci v energetickém průmyslu (Federal Energy Regulatory Commission).
- **Finanční analytici**, kteří podporují zveřejňování co největšího množství účetních informací pro ostatní uživatele.

- **Manažeři účetních jednotek**, kteří se snaží mít kontrolu nad společností, přístup k finančním zdrojům přes kapitálový trh, a zveřejňované množství informací se snaží naopak minimalizovat.
- **Nezávislí auditoři**, kteří ověřují účetní výkazy a garantují jejich spolehlivost, čímž zajišťují i zpětnou vazbu od uživatelů účetních informací na proces tvorby účetních standardů.
- **Vysokoškolské učitelé**, kteří jsou pravděpodobně nejobjektivnější skupinou podílející se na tvorbě standardů, paradoxně jsou však v orgánech pro tvorbu standardů minimálně zastoupeni. [4]

Jednotlivé skupiny uživatelů mají odlišné zájmy, rozdílný vliv a úhel pohledu, což způsobuje vzájemnou rozpornost. Základními požadavky prostupujícími tvorbu účetních standardů již od hospodářské krize ve třicátých letech jsou spolehlivost a vzájemná srovnatelnost účetních výkazů jednotlivých účetních jednotek, což je zajištěno vykazováním účetních informací podle stejných pravidel. Důvodem těchto požadavků je snaha umožnit porovnání různých variant při investování a zabránit vědomému uvádění nepravdivé finanční situace manažery firem, které by mohlo oklamat investory na kapitálových trzích. [3]

Pravidla US GAAP jsou tvořena samotnou účetní profesí. Přesněji řečeno, na tvorbě US GAAP spolupracují auditoři, firemní účetní, akademici a analytici. US GAAP jsou zkrátka tvořeny lidmi, kteří o účetnictví něco vědí a rozumí mu. Jsou to tedy standardy, uznávané nejen americkými firmami a vznikly z nutnosti vytvořit pravidla pro společnosti, které budou používat jednotné účetní zásady, metody a formy účetní závěrky. Historie vychází již někdy z třicátých let 20. století. Krach na burze v New Yorku v roce 1929 byl rozhodujícím bodem pro změnu a vytvoření metod k přípravě finančních výkazů a Americké komise pro cenné papíry tzv. **SEC**. Tato komise – v té době nejvyšší burzovní instituce tzv. „Security and Exchange Commision“ - byla v roce 1934 pověřena vládou USA, aby tato pravidla vytvořila. SEC poté pověřila Výbor pro vydávání účetních standardů – „Financial Accounting Standards Board“, tzv. **FASB**, Díky této soukromé organizaci poté začaly postupně vznikat pravidla US GAAP. Hlavní tvůrce těchto standardů, tedy FASB je jakýsi výbor, který má sedm členů. Tři členi pochází z řad

auditorů, dva z řad firemních účetních a po jednom z řad akademiků a profesionálních analytiků. Tento výbor schvaluje nová účetní pravidla na základě tzv. velké většiny (5 nebo víc hlasů). [3], [4]

V současné době můžeme říci, že celosvětově se firmy řídí podle dvou typů účetních standardů. Podle již zmíněných US GAAP a také podle **IFRS** – tzv. „International Financial Reporting Standards), tedy Mezinárodní standardy účetního výkaznictví, které jsou typické především pro země Evropské unie. Oba tyto účetní systémy se neustále vyvíjejí a lze konstatovat, že mají tendenci se vzájemně přibližovat. Nelze tedy zcela vyloučit, že v budoucnosti budou firmy účtovat pouze podle jednoho jednotného účetního standardu.

5. Controlling

Jelikož je tato práce zaměřena především na podstatu a vývoj reportování finančních výsledků společnosti Monroe Czechia s.r.o., v následující kapitole bude představena oblast, která velice úzce souvisí s touto tematikou, a to oblast Controllingu.

5.1. Pojem controlling

Samotný pojem controlling se objevil již v USA před více jako sto lety. Do Evropy se tento pojem dostal na konci padesátých let, kdy začala být tato funkce nově zřizována u evropských dceřiných společností amerických firem. V ČR tomu platí také tak – controlling se začíná rozvíjet především se vstupem zahraničních investorů na českou půdu, které jej využívají ve svých mateřských společnostech. **Controlling** zahrnuje nejen obraz o skutečnosti, ale i očekávané finanční, technické a ekonomické cíle - ukazuje tedy směr vývoje a registruje odchylky, nakolik se skutečnost liší od očekávaných cílů a záměrů. Přitom se nejedná jenom o celopodnikové cíle, ale i o dílčí cíle, za které musí zodpovídat vedoucí na nižších stupních řízení. Controlling tedy představuje ucelený informační systém, který slouží především pro potřeby ekonomicko-manažerského řízení, a to zejména pro strategické řízení ekonomické, obchodní a výrobní politiky. [7]

V současné době, kdy konkurence neustále sílí, se firmy předhánají ve svých nabídkách, neustále se snaží dodávat své výrobky s co nejnižšími výrobními náklady při co nejvyšší kvalitě. Zároveň při vstupu do EU se konkurenční prostor rapidně rozšířil a firmy tedy musí hledat i jiné cesty, jak být lepší než konkurence. Buďto racionalizují svou výrobu, zvyšují svou produktivitu práce a kvalitu výrobků, snižují podíl vynaložení neproduktivních nákladů atp. Na otázku, proč tedy mít ve firmě oddělení, věnující se oblasti controllingu, je odpověď relativně jednoduchá.

Neboť právě jedním z vůbec nejúčinnějších nástrojů jak výše zmíněného dosáhnout, je zkvalitnění vnitropodnikového řízení, vybudování takového systému, který by sloužil převážně **top-manažerům** a majitelům firem pro zefektivnění jejich strategického rozhodování a také zajištění dalšího rozvoje a přežití firmy – tedy vybudování podnikového controllingu, který navazuje na již vybudované systémy v rámci finančního úseku a i ostatních úseků ve firmě a jejich výstupy pak transformuje v rámci databáze controllingu do podoby časových řad, rozborů a zpráv, použitelných pro rozhodování. V rámci controllingu je příslušným vedoucím úseků nabízena celá škála ať již výrobních ukazatelů, typu denního sledování produktivity zaměstnanců, vyrobeného počtu normodílů atd., po finanční ukazatele typu profitabilita jednotlivých projektů, nákladovost po výrobních procesech u konkrétního tlumiče, výfuku, atd. Pak je již jen na samotném manažerovi, které ukazatele on sám považuje za důležité, a které pro svá optimální rozhodování bude potřebovat. [5]

5.2. Cíle controllingu

Za jeden z primárních cílů controllingu lze považovat především přehled o výrobních cenách výrobků. Tedy, abychom měli přehled o tom, na jakou úroveň ceny můžeme při jednání se zákazníkem přistoupit, aby to pro nás nebylo ztrátové a zároveň, abychom tohoto zákazníka neztratili. Znalosti veškerých výrobních informací – tedy především přehled o variabilních a fixních nákladech vstupujících do každého výrobku, jsou naprosto zásadní pro výpočty bodů zvratu, krycího příspěvku atp. Čím více rostou odvolávky od našich zákazníků, tím více se nám snižují **fixní náklady** vstupující do výrobku. Znalost skutečného podílu těchto fixních nákladů v ceně výrobků při různém využití kapacit dává podklady pro pružné přizpůsobení cen výrobků s ohledem na konkrétní zákazníky, velikost zakázky, prodejní komoditu, atp. **Aplikace procentuelní přírážky režijních nákladů** na mzdy činí v mnoha podnicích problémy v podobě ne zrovna přesných kalkulací samotných výrobků. Neboť tento postup neúměrně zatěžuje výrobky, které vyžadují delší participaci operátorů ve výrobě, tudíž je na ně aplikována i větší režijní přírážka a činí tyto výrobky

v mnoha případech neprodejnými. Na druhou stranu, pokud firma vyrábí produkty s vysokou technologickou vyspělostí, pak aplikace režijní přírážky znamená cenu naopak příliš nízkou. Stanovení optimální prodejní ceny tedy předpokládá znát jak kalkulované, tak i skutečné náklady na každý výrobek v členění na variabilní a fixní náklady a jeho rentabilitu. [15]

5.3. Komu je controlling určen

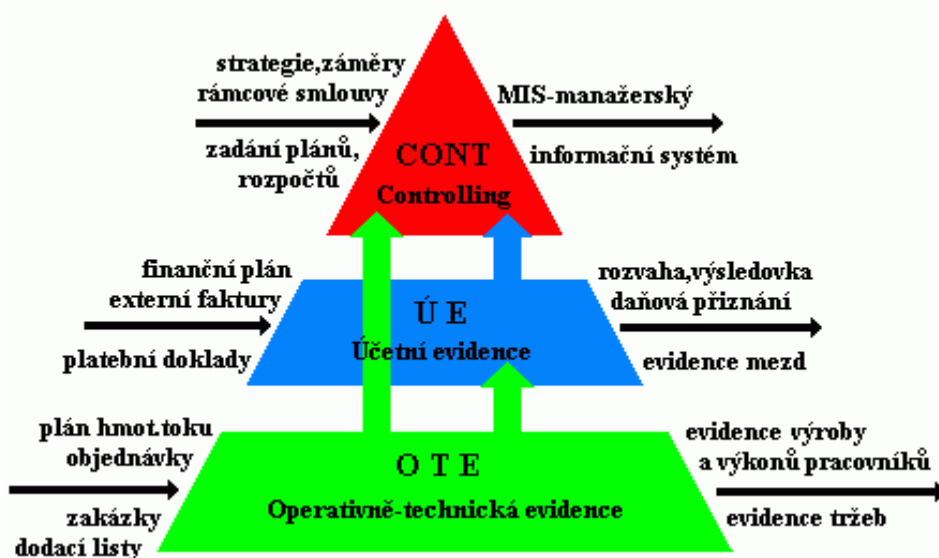
Jak jsem již výše uvedl, controlling je určen především pro top-management firmy, který se zabývá strategickým řízením a který zároveň zodpovídá i za dlouhodobou prosperitu společnosti a její úspěšné řízení. Pro tato rozhodnutí musí znát top-management alespoň následující:

- **skutečnou cenu**, za kterou se výrobky ve firmě vyrábí, a to v členění na část variabilních nákladů a na část fixních;
- **skutečné využití výrobních kapacit** kvůli zohlednění vlivu fixních nákladů na prodejní cenu výrobků, na možnosti poskytování různých rabatů, cenových přírážek při různých úrovních objemu produkce;
- **plánové výrobní kalkulace**, jejichž porovnání s výslednými kalkulacemi ukazuje na efektivnost průběhu výrobního procesu;
- **finální cenové kalkulace** jednotlivých výrobků v členění na podíl variabilních a fixních nákladů, abychom byli schopni vyhodnotit skutečnou rentabilitu jednotlivých produktů, v rozlišení pokud možno po zákaznících;
- **porovnání kalkulovaných nákupních cen** (nákupní ceny užívané při kalkulaci rozpočtu na budoucí rok) se skutečnými pořizovacími náklady (tzv. purchase price variance), aby bylo možno hodnotit efektivnost zvolené nákupní strategie dle jednotlivých nákupců, resp. dodavatelů. Nicméně v tomto bodě většina větších výrobních podniků naráží na tzv. centralizovanou strukturu nákupu, kdy v rámci celoskupiny operuje tzv. commodity buyer (centrální nákupčí), který sjednává

kontrakty na nákup konkrétního materiálu s dodavateli pro celou skupinu, nikoli pro jednotlivé firmy uvnitř skupiny. Jistou výhodou v tom vidím, neboť větší objem nakoupeného materiálu znamená pro firmu množstevní slevy, transparentnost dodavatelské struktury, mnohdy rychlejší jednání s dodavateli samotnými. Ovšem tato forma řízení má i svá proti, které mohu jen z praxe potvrdit, nicméně to není předmětem této diplomové práce.

- **porovnání rozpočtových a skutečných nákladů** pro hodnocení efektivnosti práce mistrů a vedoucích provozů;
- **vývoj všech uvedených ukazatelů** v časových řadách, které umožní lépe předvídat budoucí vývoj, a tak volit i pro budoucnost optimální výrobní a prodejní strategii [6]

Nicméně, controlling slouží i nižšímu stupni vedení, které pak zodpovídá za hospodaření svých jednotlivých středisek a za ekonomické výsledky, které vycházejí z rozpočtu/cílů společnosti.



Obrázek č. 6: Informační systém podniku

Zdroj: [6]

Z obrázku lze vyčíst, že v rámci integrace controllingu ve firmě je implementována jak oblast z „Operativně-technické evidence“, tedy informace týkající se plánu výroby,

směnnosti pracovníků, realizace tržeb, oblast „**Účetní evidence**“ – účtování režijních, materiálových, investičních faktur, sestavování rozvahy, výsledovky atp., tak i strategické záměry firmy, její cíle. Porovnáváním těchto cílů se skutečnostmi z jednotlivých oblastí „účetní evidence“ a „Operativně-technické evidence“ vznikají poté odchylky. Na základě těchto odchylek pak top-management hodnotí jak reálnost stanovených cílů pro daný rok – kvalitu a objektivnost těchto cílů, tak jimi určuje i budoucí směr a vývoj společnosti. [6]

V této firmě spadá oddělení Controllingu pod oddělení „Finanční účtárna a Controlling“, přičemž jak účtárna a mzdová účtárna, tak i controlling jsou podřízeny finančnímu řediteli, který zodpovídá za všechny tyto oblasti. Oddělení čítá celkem deset zaměstnanců, přičemž na oddělení Controllingu pracuji v současné době sám. Do budoucna (Q3 2010) počítáme s rozšířením o dalšího člena a to především z důvodu získání nových projektů v závodě výfuků, kdy pro rok 2010 tento závod začne vyrábět své produkty i pro automobilky Renault a PSA. Výrobní portfolio tak nebude plně závislé jen na Škodě Auto a.s. Dalším důvodem pro získání nového člena je i fakt, že firma má z dlouhodobého hlediska v plánu rozšířit úlohu controllingu ve firmě a optimalizovat jeho některé systémové procesy, které se jeví momentálně jako nedostačující pro potřeby přesných forecastů a analyzování odchylek mezi skutečností a očekávaným stavem (forecastem). Požadavky na co možná nejpřesnější forecasty firemního **cash-flow** a ještě detailnější analýzu výrobních odchylek a spotřeby režijních nákladů vzrostly především v době ekonomické krize. Krize postupně ustupuje, nicméně požadavky zůstávají.

5.4. Úloha controllera ve firmě a jeho pracovní náplň

Úloha controllera se zdá již být celkem jasná – je jakousi styčnou osobou ve firmě, která má za úkol, s využitím metody porovnání skutečnosti versus plán, najít takovou optimální cestu, která bude znamenat dosažení cíle, který mu byl dán vrcholovým vedením společnosti. Jeho náplní práce je pak především sběr dat ze systému (systém SAP nebo

výrobní systém AS400), jejich konsolidace a zpracování (MS Office v současné době, tedy MS Excel, MS Access) a v neposlední řadě samotná prezentace zjištěných výsledků vedení firmy tak, aby byla učiněna správná rozhodnutí. Není tedy třeba připomínat, že aby byla učiněna správná rozhodnutí, musí se **controller** plně spolehnout na data, která získává ze systému. V našem případě, jak jsem se již stručně zmínil v předešlých kapitolách, se jedná buďto o data ze systému SAP, kde v současné době nemáme tento systém plně integrovaný – jedná se pouze o finanční modul tohoto systému, který nám umožňuje účtovat přijaté režijní faktury, evidovat režijní skladové zásoby v **MM modulu**, máme omezeny funkčnosti SAP reportingu, atd. Musíme se tedy spoléhat na druhý zdroj dat, který vychází ze systému **AS400**. S prvním systémem mám osobně velice dobré zkušenosti, s tím druhým je to již o něco horší...

Ve stručnosti můžeme říci, že hlavní náplní controllera je:

- vytvářet roční plán, na jehož základě se pak poměřují skutečně dosažené měsíční výsledky s těmi plánovanými. Zjišťování odchylek od plánu lze považovat za jádro činnosti controllera.
- zodpovědnost za transparentnost hospodářského výsledku, financí, procesů a strategií, což vede k vyšší hospodárnosti.
- koordinace dílčích cílů a dílčích plánů do jednoho celku a organizace poskytování zpráv, které přesahují hranice podniku a jsou zaměřeny na budoucnost.
- utvářet controllingový proces tak, že každý nositel rozhodnutí může jednat ve vztahu k cílům.
- zajišťovat poskytování potřebných dat a informací.
- vytvářet controllingové systémy a pečovat o ně. [1]

Jak se postupně rozvíjí controlling v českých firmách, rostou i požadavky na controllera, na jeho odbornost. Profil takového člověka je odlišný podnik od podniku. Obecně však platí, že takovýto profil by měl zahrnovat především tyto oblasti:

Odbornost <ul style="list-style-type: none"> • Interní účetnictví • Reporting a IS • Plánování a rozpočet • Ekonom. poradenství • Externí účetnictví • Znalosti jazyků • Znalosti podniku 	Metody <ul style="list-style-type: none"> • Moderní technika • Technika prezentace • Komunikač. schopnosti • Časový management • Projektový management • Management personálu • Management informační 	Osobnost <ul style="list-style-type: none"> • Samostatný a iniciativní • Zatížitelný a výkonný • Sebekritický • Otevřený a připravený se dále učit • Schopnost se prosadit • Komunikativní a přesvědčivý • Ochotný řešit konflikty
---	---	--

Obrázek č. 7: Požadavky na pozici Controllera

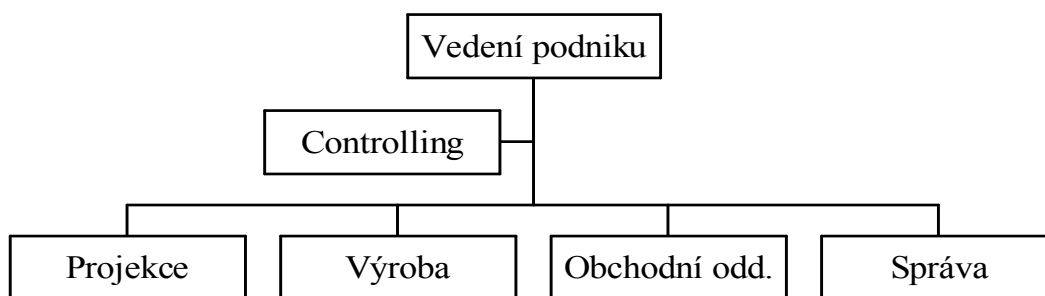
Zdroj: vlastní

Oddělení controllingu může podle stavu vývoje a situace působit v podniku buď jako štábní jednotka, nebo jako liniová jednotka. Záleží to na tom, zda je primárně považována za podporu řízení nebo za výkon řízení.

5.5. Štábní a liniová pozice

5.5.1. Pozice štábní

Pokud ve firmě převažuje štábní pozice controllingu, znamená to, že tato jednotka je umístěna na vysoké úrovni hierarchie podniku. Tato pozice je pak podřízena pouze podnikovému managementu a jedná se především o poradní činnost této jednotky. Controlling jako středisko se v tomto případě zaměřuje především na přípravu podkladů a materiálů pro rozhodování na manažerské úrovni, vyhodnocuje získané informace z výroby, z prodeje, z kvality, z logistiky atp. Koordinuje dílčí plány, které si jednotliví vedoucí středisek vytyčí a dohlíží nad prováděním přijatých rozhodnutí. U této pozice bývá otázkou, zdali controller může efektivně plnit své úkoly, neboť postrádá rozhodovací a nařizovací kompetence. Tato štábní pozice není z výše uvedených důvodů vhodná pro střední a menší podniky. [15]



Obrázek č. 8: Pozice štábní

Zdroj: [1]

5.5.2. Liniová pozice

Jedná-li se o nově vzniklou pozici pro oddělení controllingu, ukazuje se jako vhodnější nejprve zavést tuto jednotku v pozici štábní a až při delším časovém úseku z hlediska vývoje se postupně zavádí větší kompetence a nutnost nařizovacího práva pro pozici controllera, k jehož rozšíření by mělo docházet zpravidla v krizových situacích podniku.

V případě, že je oddělení controllingu umístěno na nižších úrovních organizační struktury, je nutno zajistit, aby controller měl i přes toto své zařazení bezprostřední přístup k podnikovému vedení a byl vybaven nezbytnou pravomocí, která mu umožní plnit svěřené úkoly objektivně a nezávisle. [15]

Jak jsem se již zmínil, finanční manažer firmy Monroe Czechia s.r.o., respektive „**plant controller**“ je zodpovědný jak za finanční úsek, tedy účtárnu a mzdovou účtárnu, tak i za oddělení controllingu. Jeho pozice je tedy liniová, nicméně má osobní pozice – finanční analytik firmy - spíše odpovídá pozici štábní, neboť náplň mé práce spočívá především ve sběru a analýze dat a v jejich přípravě vrcholovému vedení bez možností jakéhokoli závažnějšího rozhodování.

5.6. Strategický controlling

Základním rysem strategického controllingu je fakt, že **je orientovaný na budoucnost**. Jeho úlohou je, aby se již dnes vytvořila taková opatření, která napomáhají v budoucnu zabezpečit existenci samotného podniku. Znamená tedy systematické sledování budoucích příležitostí a hrozeb. Zaměřuje se především na ty podněty z vnějšího prostředí, které by mohly ovlivnit podnikovou činnost. Respektuje přitom i vnitřní možnosti podniku. V plánech se náklady a výnosy nahrazují pojmy, jako jsou **příležitosti a hrozby**, tzn. strategický controlling bere v úvahu faktory z vnějšího prostředí a jak se tyto faktory mohou v budoucnu projevit na firemní výsledovce. Ve strategickém controllingu se strategické plánování doplňuje o základní prvky controlling jako jsou firemní data, analýzy, kontroly a řízení. Tvoří tak integrovaný rozhodovací systém. Odhaluje budoucí rizika a šance na základě prognózy externích, ale i interních změn. Počítá s budoucími potenciálními konkurenty, s moderním firemním zařízením, novým, resp. systematickým školením personálu atp. Je orientovaný externě, přičemž se využívají informace z vnitřního prostředí podniku.

Hlavní nástroje strategického controllingu:

- analýza silných a slabých stránek (SWOT analýza)
- analýza strategických potenciálů a strategických mezer
- analýza rizika
- strategická bilance
- nástroje prognózování (scénáře)
- strategické plánování
- portfóliové plánování [7]

Rozdíl mezi strategickým a operativním controllingem:

- Hlavní rozdíl je v časovém hledisku, v cílech, ve zdrojích informací (externí, interní)
- Opodstatnění strategického controllingu je v nutnosti zaměřit se na řešení dlouhodobých úloh a cílů a to vždy lépe než naše konkurence.
- U strategického controllingu se jedná o cíle jak finanční, tak i nefinanční. U operativního controllingu jde především o ty finanční.
- Monitorování plnění probíhá u strategické formy spíše v podobě strategického plánování, u operativní formy spíše samotnou realizací.
- Plánování budgetu z hlediska operativní formy probíhá standardně na dobu jednoho roku, reporting funguje ve formě porovnávání plánu a skutečnosti, vyhodnocují se odchylky, realizuje se analytická činnost.
- Opatření podstoupená v rámci operativního controllingu ohledně eliminace těchto odchylek se provádí v podobě zavádění nástrojů controllingu do praxe (ABC controlling atp.)
- Strategický controlling je spíše zaměřen na samotnou vizi společnosti jako celku (ochrana životního prostředí, dodávat kvalitní výrobky svým zákazníkům, budovat dobré jméno podniku atp.)

Strategický a operativní controlling nelze od sebe jednoznačně odseparovat. Prolínají se mezi sebou a tvoří tak jednotný celek v podobě efektivního nástroje řízení podniku. [7]

5.7. Operativní controlling

Krátkodobé řízení zisku můžeme považovat za operativní formu controllingu, neboť se zaměřuje na dosažení cílů z krátkodobého hlediska, zpravidla jednoho roku, na rozdíl od strategického controllingu, který je zaměřen na dlouhodobý horizont pěti a více let s cílem udržet dlouhodobě růst hodnoty podniku, nikoli pouze maximalizovat zisk atd. Operativní controlling je tedy zaměřen především na oblast ročního plánování – tvorba tzv. „budgetů“ (rozpočtů), na základě kterých pak dochází k porovnávání se skutečností. Dále je zaměřen

na jednotný systém výkaznictví a analýzu výrobních odchylek, tzv. „manufacturing variances“.

5.8. Tvorba ročního firemního plánu

Oblast plánování je z pohledu controllingu nezbytně nutná, neboť nám umožňuje porovnávat skutečný stav s plánovaným, který se odsouhlasuje v období tvorby rozpočtu (**AOP** – Annual Operating Plan) vždy na nadcházející rok. Jedná se vlastně o stanovení cílů konkrétních oblastí z finančního pohledu – např. dosažení určité úrovně tržeb, hrubého zisku, doby obratu zásob (**DOH**), doby splatnosti pohledávek (**DSO**), doby splatnosti závazků (**DPO**) atp. Cíle těchto ukazatelů jsou projednávány nejprve interně – tedy s jednotlivými manažery, zdali jsou tyto cíle reálně splnitelné, dále poté s evropským vedením (Headquarter – HQ) v Belgii pro tlumiče, či v Edenkobenu pro výfuky. Na základě několika „kol“ prezentací firemních výhledů na budoucí rok evropskému vedení, se stanoví finální verze budgetu, který je platný a který slouží posléze jako měřítko výkonnosti v následujícím aktuálním roce. Jelikož plán je sestaven na měsíční bázi, porovnávání je možné po měsících. Kratší časové intervaly pro analýzu odchylek nevyužíváme. Vzniklé odchylky pak slouží pro zjišťování příčin současného stavu a mohou sloužit jako návrhy protiopatření při řízení firmy. V této firmě začínáme pracovat na operativním plánování – na tvorbě rozpočtu – zhruba začátkem září. V té době obdržíme první informace z HQ o prodejkách na následující rok. To je výchozí informace, na základě které jsme schopni naplánovat výrobu, potřebný počet přímých pracovníků, velikost přímých mezd, odhadovanou velikost konzumace nepřímých, resp. režijních nákladů, výši fixních položek v kalkulaci, výši zásob, atd. V Monroe Czechia s.r.o. vytváříme každý rok rozpočty na budoucí rok pro dvě business jednotky. Každá tato jednotka má tedy odlišné cíle, avšak v jádru jsou téměř identické. Tyto cíle jsou chápány jako to, čeho bychom jako firma, chtěli dosáhnout. Motivací pro splnění těchto cílů jsou pak odměny vedoucím jednotlivých středisek, kteří jsou odměňováni právě na efektivitě

plnění těchto cílů, za které jsou sami zodpovědní. Např. manažer výroby zodpovídá za plnění trendu produktivity práce, manažer logistiky je zodpovědný za plnění plánu velikosti zásob na skladě, resp. za úroveň DOH, manažer kvality je zodpovědný za celkovou úroveň nákladů na zmetkovitost (tzv. **scrap**), atd. Nejsou samozřejmě odměňováni pouze manažeři, ale i celé týmy.

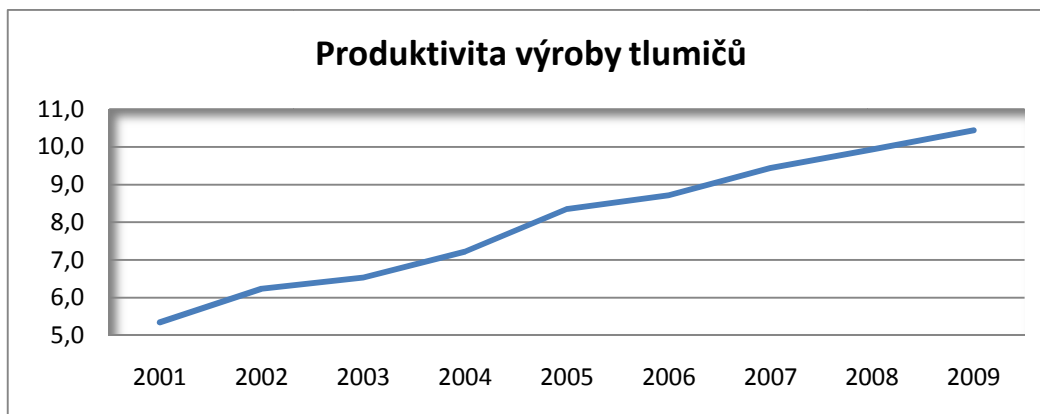
5.8.1. Plánování nákladů ve spolupráci s jednotlivými středisky

Tvorba plánu (AOP), brán jako celek, je plně v kompetenci oddělení controllingu. Tento úsek sehrává velice důležitou roli, neboť jednak zpracovává širokou škálu dat – o prodeji, výrobě, které mj. přichází z headquarteru (prodejní množství si v organizaci neurčujeme my sami jako firma Monroe Czechia, ale přebíráme plně tuto informaci z evropské centrály, a jednak úzce spolupracuje s vrcholovým vedením na konkrétních oblastech, za které jsou jednotliví vedoucí zodpovědní a s nimi pak projednává, co je z jejich pohledu reálné a co nikoli, kde především oni sami vidí možnost úspor (tzv. **TVM**), zlepšení, co plánují za investice na budoucí rok, zda-li nedojde ke změně cen u jejich dodavatelů, především u klíčových nákladových položek, jako je například oblast elektrické energie, plynu, chemikálií, zdali nedojde ke změně dodavatele samotného atd.

S oddělením technologie vedeme diskuzi na téma investic na budoucí rok, jaké stroje bude potřeba plně obnovit, u jakých strojů dojde k technickému zhodnocení a v jaké výši. Zároveň zjišťujeme, zdali jsou ve výhledu plánovány opravy budov, jejich rekonstrukce, rozšíření výrobní či skladovací plochy, atd. To vše se pak promítá v plánování do oblasti fixních položek ve výrobních nákladech (tzv. **OPEX** – Operating Expenses), především do sekce odpisů a pronájmu, popř. do variabilních položek nákladů údržby či oprav.

S oddělením kvality jednáme o eventuelních nových projektech, u nichž začne sériová výroba v závodě (SOP – start of production) následující rok, zdali vidí problém s výrobou tlumičů či výfuků z hlediska kvality, respektive z hlediska zmetkovitosti/scrapu. Monroe dodává své výrobky i např. Mazdě, která vysloveně vyžaduje, aby dodané tlumiče byly znovu u nich v závodě ještě jednou přetříděny a eliminovalo se tak riziko vstupu špatných kusů do výrobního procesu této automobilky. To vše na naše náklady. Pokud bych měl vyjádřit v penězích náklady na scrap ve firmě, jednalo by se o cca jeden milion Kč měsíčně, což dle mého názoru není zanedbatelná částka. Není tedy divu, že cílem závodu pro každý rok při sestavování plánu je snižovat procentuelní hodnotu scrapu.

Další oblast, která musí být bezesporu detailně naplánována, je **oblast personální**, tedy mzdové náklady. Úzce tedy navazujeme spolupráci s personálním oddělením, kterému věnujeme při tvorbě plánu snad vůbec nejvíce času. Má to své opodstatnění, mzdové náklady představují ve firmě téměř polovinu veškerých výrobních nákladů. Přesnost v této oblasti je tedy nanejvýš důležitá. Vesměs jde o konzultaci na téma počtu pracovníků ve výrobě, který je potřeba k výrobě plánovaného objemu výrobků, dále se pak projednává navýšení mzdových sazeb, plánovaný počet přesčasů, výběr dovolených atd. Personální oddělení pak samostatně provádí odhad mzdových nákladů s ohledem jednak na objem výroby, a jednak na dosaženou produktivitu v aktuálním roce. V první fázi budgetu jsou mzdové náklady postaveny na úrovni aktuální produktivity, tedy na produktivitě v roce, ve kterém tvoříme rozpočet. Ve druhé fázi je pak potřeba lidí ve výrobě upravena na základě plánovaného zlepšení produktivity práce pro budoucí rok, jelikož cílem společnosti je mít trend rostoucí produktivity práce, tedy její neustálé zlepšování. Jinými slovy, ve druhé fázi dochází k redukci mzdových nákladů s ohledem na zlepšenou úroveň produktivitu práce. Diference mezi těmito dvěma fázemi se pak reportuje ve výsledovce jako jedna z částí výrobních odchylek (manufacturing variances) plánu.



Obrázek č. 9: Produktivita výroby tlumičů

Zdroj: vlastní

5.8.2. Plánování režijních a ostatních nákladů

Ostatní položky, které vstupují do výrobních nákladů, jako jsou např. různé drobné opravy, malířské práce, spotřeba kancelářských potřeb, pobyty na služebních cestách, náklady za volání z pevných linek a mobilních telefonů, leasing firemních aut, školení, nábor nových zaměstnanců, spotřeba ostatních chemikálií atp., se plánují na základě tzv. **flexování**. V podstatě jde o přizpůsobení konzumace určité položky výrobních nákladů objemu. Například spotřeba chemikálií se plně odvíjí od velikosti výroby. Je tedy stoprocentně flexovatelná. Znamená to, že pokud firma např. zdvojnásobí výrobu, můžeme očekávat, že se zdvojnásobí i spotřeba chemikálií. Naopak např. u odpisů neexistuje žádné flexování, neboť se jedná o plně fixní položku. Tedy zcela nezávislou na výši objemu. Pak tu jsou i položky, které jsou jen z části flexovatelné. Lze tedy uplatňovat pouze určitou změnu ve výši nákladů v závislosti na objemu. Tento přístup flexingu vychází z tzv. **Tenneco policy**, tedy politiky firmy, která jasně stanovuje, co a jak lze flexovat. Při tvorbě plánu tento nástroj využíváme při plánování méně nákladově důležitých položek. Existence flexování má i jiné opodstatnění, ale o něm se rád zmíním blíže ještě v dalších kapitolách.

Stejně jako u mezd, které při tvorbě AOP probíhají ve dvou fázích pro účely sestavení výrobních odchylek, podobně je tomu i u ostatních položek výrobních nákladů (OPEX – operating expenses). Jedná se především o variabilní náklady režijního charakteru, např. již zmíněné chemikálie. V první fázi se sestaví spotřeba chemikálií podle plánovaného objemu na budoucí rok. Kalkulace ale proběhne v cenách, které si naši dodavatelé (Henkel, Atotech, Statoil) účtují za jednotlivé položky v aktuálním roce. Nicméně pro následující rok predikujeme, že ceny za tyto chemikálie budou jiné, než tento rok (informaci získáváme z HQ z oddělení centrálního nákupu), budeme je tedy nakupovat např. levněji, a tudíž budeme realizovat určitou výši úspor (TVM), kterou posléze promítáme jako další část výrobních odchylek plánu.

5.8.3. Plánování materiálových nákladů

V předchozích odstavcích jsem se snažil popsat průběh sestavení rozpočtu především z oblasti **OPEX** (režijní náklady včetně mezd a fixní náklady). Nyní bych se rád zaměřil na oblast neméně důležitou v kalkulacích, na oblast materiálu. Cena materiálu je tedy další z nákladů, které se promítají do cen výrobků.

Postup při kalkulaci cen materiálu na příští rok vychází rovněž z cen aktuálních. Jelikož známe výrobní množství, respektive konkrétní výrobky, které se plánují vyrobit, ze systému AS400 stáhneme data z kusovníku (tzv. **BOM** – Bill Of Material) pro tyto jednotlivé výrobky, přesněji řečeno jsme schopni zjistit, jaký konkrétní materiál a v jakém množství vstupuje do onoho konkrétního výrobku. Z databáze nákupních cen posléze zjistíme, kolik daný výrobek aktuálně stojí v ceně materiálu. Známe tedy jeho současnou cenu. K této ceně přičítáme aktualizovanou úroveň nákladů na dopravu. Jedná se o hodnotu dopravních nákladů vyjádřených jako procento k ceně materiálu. Pro lepší názornost, hovoříme o cca 4%, které započítáváme k ceně materiálu. Do ceny materiálu

započítáváme rovněž i náklady na zmetkovitost (scrap), což je určeno taktéž procentuelní přírůžkou k ceně materiálu. Jedná se o cca 2%.

Dále, z evropské centrály obdržíme informaci o sjednaných cenách konkrétního druhu základního materiálu, respektive, zdali můžeme očekávat spíše navýšení cen, či snížení. V tomto případě se jedná například o cenu oceli, vazelíny, vosku atp. Mluvíme o tzv. „**economics**“. Tuto informaci zpracovává centrální oblast nákupu v Belgii a zároveň zpracovává i přehled vývoje cen jednotlivých komponent, které vstupují do našich výrobků. Tedy její nákupčí, kteří sjednávají nové kontrakty s našimi dodavateli, kteří ovšem nedodávají pouze pro Monroe Czechia s.r.o., ale jsou např. klíčovými dodavateli pro celou organizaci Tenneca. Tento způsob má celou řadu výhod. Např. nám tento centrální způsob řízení nákupu umožňuje získávat nižší cenu v důsledku množstevních rabatů, přehlednou komunikaci s dodavatelem, lepší pozici pro další případné vyjednávání o základních cenách materiálu atp. Na druhou stranu, pokud tento, pro nás klíčový dodavatel zkrachuje, což se v této době ekonomické nejistoty již několikrát dokonce i stalo (např. Wiederholt GmbH), je nesmírně obtížné najít vhodného dodavatele, který by byl schopen uspokojit poptávky celé organizace, a to v požadované kvalitě, ceně a přesnosti dodání. Jelikož naše zásoby držíme na skladě v průměru cca 12 dní, situace se stává s každým dalším dnem čím dál tím více kritičtější. Proto si myslím, že není bezesporu zcela od věci mít „v záloze“ podobného druhého dodavatele a odebírat materiál simultánně od obou těchto dodavatelů. Pokryli bychom tak tímto riziko úpadku partnera a bez sebemenších časových stresů bychom mohli začít hledat nového sekundárního dodavatele pro naše výrobky, který by především odpovídal našim kvalitativním a cenovým požadavkům. Toto se již, bohužel, několikrát ukázalo, že takto to v této organizaci nefunguje a proto pro nás ztráta klíčového dodavatele vždy znamenala velké problémy s logistikou a samotnou výrobou, což se posléze odráží na naší dobré pověsti v očích jednotlivých automobilek. Zároveň nutno dodat, že není zcela neobvyklé, že samotné automobilky mají ve svých podmínkách, že pokud s nimi uzavřeme obchod a budeme pro ně vyrábět naše výrobky, musíme odebírat určitý druh materiálu od nich preferovaných dodavatelů materiálu. O jakékoli optimální cenové strategii a výběrových řízeních tedy nemůže být ani řeč...

Stejně tak, jako tomu bylo v případě mzdových nákladů a režijních nákladů, kdy jsem popisoval vznik výrobních odchylek rozpočtu, je tomu stejně i v materiálové sekci. Shrňme si tedy, že v první fázi se cena materiálu skládá z aktuální ceny materiálu, k tomu je připočítána přírážka v podobě dopravy a **scrapu** a rovněž jsou zohledněny **economics**. Tímto vzniká cena materiálu v první fázi. Ve druhé fázi zohledňujeme informaci z centrálního nákupu o možných realizovaných úsporách, tedy nižších cenách za materiál, které budou v průběhu příštího roku vyjednávány s našimi dodavateli. Jde tedy o již zmíněné **TVM** (úspory). Rozdíl mezi těmito dvěma „kroky“ je další část výrobní odchylky při tvorbě plánu. Celkové manufacturing variances se tedy skládají z odchylek mzdových, režijních a materiálových. Stejně tak, jako jsou v aktuálním roce porovnávány různé finanční ukazatele (tržby, hrubý zisk, cash apod.), stejně je tomu i s výrobními odchylkami.

5.8.4. Závěr a shrnutí procesu plánování ve firmě

Všechny tyto zmíněné informace jsou klíčové pro přesnou tvorbu plánu. Pokud je roční plán vytvořen na co nejpresnějších datech, odchylky by pak měly být v aktuálním roce minimální.

Musím říci, že struktura tvorby rozpočtu před ekonomickou krizí a v jejím průběhu se až tolik nezměnila. Jedná se o již zažitý standard procesů, které nemají vliv, v jakém ekonomickém období se firma jako celek nachází. Jde pouze o nástroj, kterým poměříme svou aktuální výkonnost oproti cílům. Při plánování oněch cílů již dochází k zohlednění samotné ekonomické situace, tedy např. k poklesu obrátu, hrubého zisku, čistého zisku bez vlivu sesterských společností – **IBI** (income before intercompany), čistého operativního zisku po zdanění (net operating profit after taxation – **NOPAT**), ekonomicky přidané hodnoty – **EVA** (economic value added), atd.

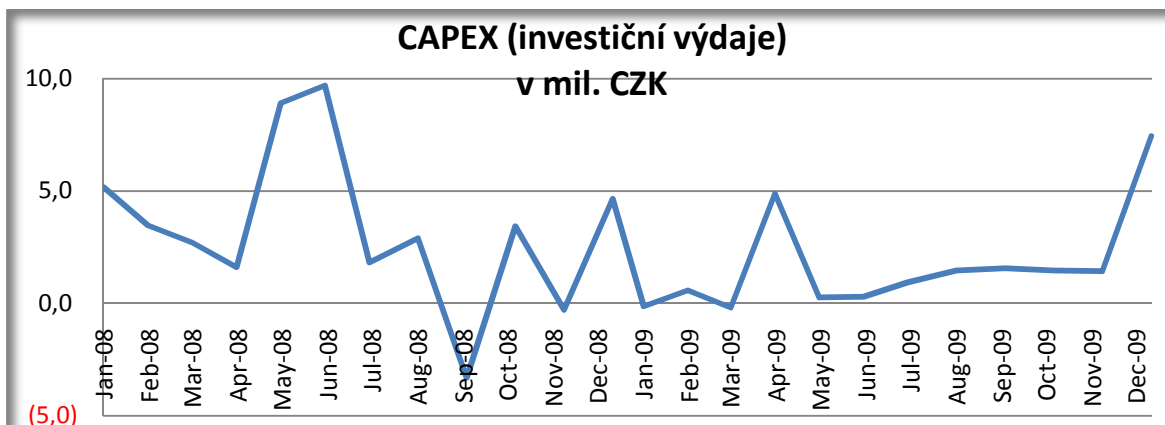
Nicméně, co se při tvorbě plánu změnilo razantně, je zohlednění změn splatností u jednotlivých dodavatelů. Ti v loňském roce, ale i v počátku čtvrtého kvartálu roku 2008 výrazně změnili své platební podmínky, přičemž většina z těch významnějších vyžadovala platbu do čtrnácti dnů z původních třiceti, někteří dokonce požadovali platbu ihned při dodání. Nebyly ale ani výjimky, které se domáhaly platby předem, tedy ještě před splatností jejich faktur. Markantní změnu jsme rovněž zaregistrovali i v termínech plateb od našich zákazníků. Ti začali nově po naší firmě vyžadovat, aby k fakturám dodávala různé dodatečné podklady, aby faktury měly plné náležitosti a to takové, jaké přesně zákazník vyžadoval. Stačilo a vlastně ještě stále dodnes platí, že pokud např. není zcela korektně uvedena adresa zákazníka na faktuře, ten nám ji obratem vrací a neuznává ji jako právoplatný doklad, čímž si zajišťuje oddálení platby, alespoň do té doby, než dojde k nápravě, novému vystavení faktury a opětovnému zaslání zákazníkovi. Oba tyto faktory znamenaly negativní vliv především na plánování firemního **cash-flow**, což je v době ekonomické krize zásadní ukazatel. Neboť na jedné straně hradíme své závazky dříve, než bylo obvyklé, na druhé straně nám zákazníci platí později než v řádných termínech. Blíže o ekonomickém dopadu na cash-flow firmy se zmíním v dalších kapitolách.

6. Krizová opatření, vývoj klíčových firemních ukazatelů

6.1. Investiční výdaje – CAPEX

Netřeba připomínat, že investiční výdaje společnosti (tzv. **CAPEX** – Capital Expenses) mají zásadní vliv na firemní cash-flow.

Z grafu níže, který znázorňuje vývoj investičních výdajů za období 2008-2009, lze vypožorovat razantní snížení těchto výdajů, např. na nákup nových strojů, opravu těch stávajících, rekonstrukci budov a výrobních hal, investice do nových klimatizačních jednotek ve výrobě atp. Toto opatření bylo vůbec z prvních, které jsme podstoupili jako firma v důsledku finanční krize. Netýkalo se samozřejmě pouze nás v Hodkovicích, ale toto nařízení, tedy zredukovat CAPEX na minimum, bylo oznámeno v rámci celé organizace, neboť krize se dotkla celé skupiny. Zatímco v roce 2008 firma utratila na investičních položkách více než čtyřicet milionů, v roce 2009 tyto výdaje klesly o více jak polovinu, tedy na milionů dvacet. Vždy se jednalo o skutečně nezbytné investice, které pokud by nebyly schváleny a nezrealizovaly by se, hrozilo by zastavení linek našich zákazníků, zhoršení kvality výrobků atd. Tyto výdaje pak bylo potřeba řádně odůvodnit evropskému vedení, které vždy muselo udělit souhlas s danou investicí. Tímto opatřením získala firma v rámci celé skupiny životně důležitou hotovost, kterou byla schopna hradit své závazky řádně a včas a zajistila si tak alespoň částečně dostatečnou likviditu i v těch nejhorších dobách krize. Především pak na americkém trhu, kde klíčoví zákazníci jako GM, Ford a Chrysler se zmítali v červených číslech již delší dobu a nebyli schopni splácet své závazky. Tím rozhodně nechci říci, že krize je zcela za námi. Jen si troufám říci, že to nejhorší již není před námi.



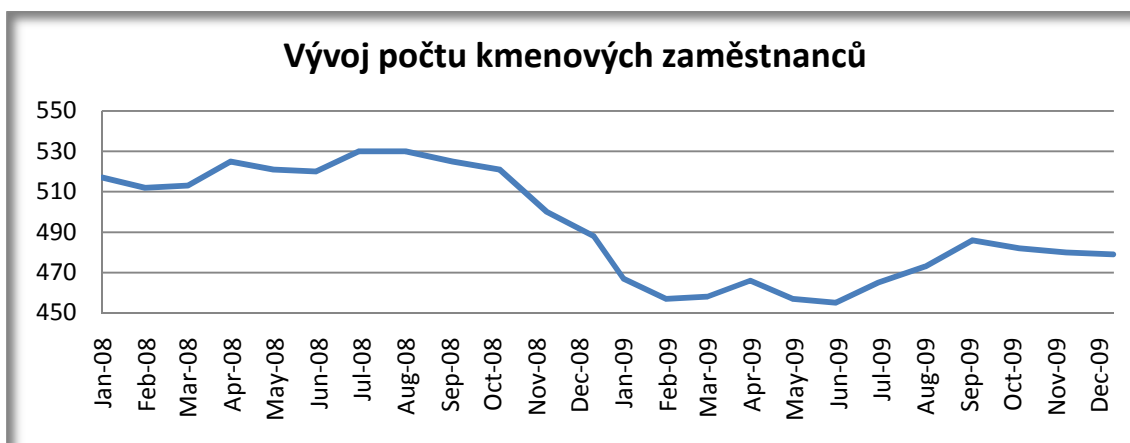
Obrázek č. 10: Investiční výdaje

Zdroj: vlastní

6.2. Mzdové náklady

Jelikož se i nás krize dotkla, byli jsme nuceni podstoupit i ta méně příjemná opatření, jako je např. propouštění z řad našich zaměstnanců, snižování platů v kategorii THP („**salary headcount**“) atp. Tato opatření byla skutečně nezbytná, pokud jsme i nadále chtěli zůstat konkurence schopní. V první vlně krize firma zvolila rapidní snížení z řad agenturních zaměstnanců, což je logické. Tito pracovníci nejsou našimi zaměstnanci, tudíž neexistují žádné dvouměsíční výpovědní lhůty, žádné odstupné. Redukce mzdových nákladů tak byla okamžitá. To bohužel nebylo zcela dostačující, proto firmu museli opustit i kmenoví zaměstnanci (např. lidé, kteří měli rok do důchodu) a to především na dohodu s několika měsíčním odstupným. Všechny tyto záležitosti byly s jednotlivými zaměstnanci komunikovány prostřednictvím našeho personálního oddělení. To bylo vůbec poprvé, kdy se na firemní výsledovce objevily náklady spojené s restrukturalizací...I toto opatření ale nebylo z pohledu finanční stability skupiny stále ještě uspokojivé, proto došlo i na snižování platů zaměstnanců v kategorii **THP** a nevyplacení jejich ročních bonusů. Jednalo se o dočasné 10%ní snížení platů, které bylo platné na celý rok 2009. Na rok 2010 se od těchto opatření již opustilo. Nicméně, tato rozhodnutí byla nesmírně těžká pro náš management, neboť musel zvažovat různé varianty jak nejvíce uspořit ve mzdových

nákladech a zároveň jak propustit co nejméně věrných zaměstnanců. Jiné závody v Evropě například volili variantu čtyř pracovních dnů. To znamenalo, že např. pátky se v těchto závodech zkrátka nepracovalo a lidé zůstali doma. Takto to fungovalo např. v Belgii, či v Německu. I tato opatření byla v těchto zemích logická, neboť firma spoléhala na systém sociální podpory pro její zaměstnance v těchto státech, který je v porovnání se systémem sociální podpory v České republice mnohem štedřejší.



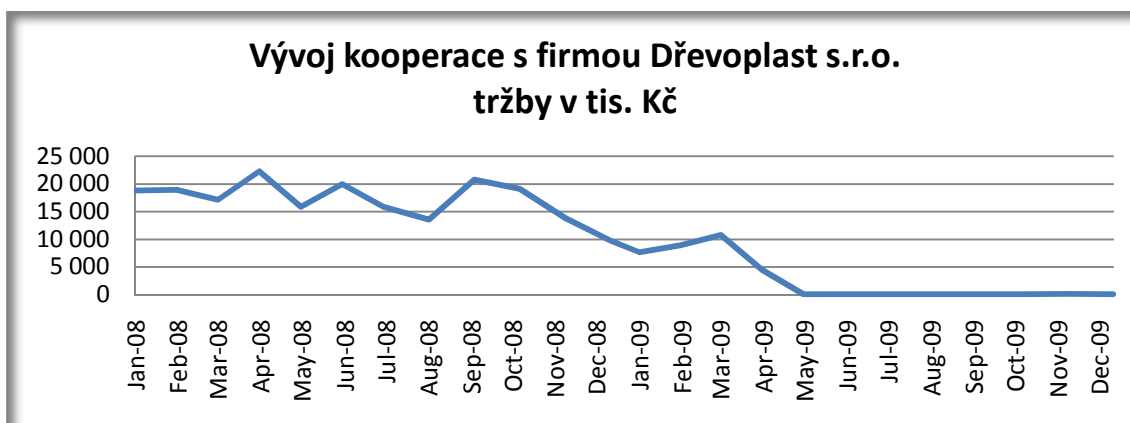
Obrázek č. 11: Investiční výdaje

Zdroj: vlastní

Jako další opatření v personální otázce, které shledávám mimo jiné velice efektivním a které se ukázalo rovněž jako smysluplné, je i fakt, že firma eliminovala téměř veškeré činnosti, spojené s outsourcingem. Jednalo se tedy o činnosti, které si firma nechávala dělat od jiných firem, jelikož pro realizaci těchto činností v závodě nebyl prostor a rovněž se zdály býti neefektivní. Takto se firma chovala před krizí. V době, kdy krize propukla naplno, se firma rozhodla tyto činnosti od svých dodavatelů téměř plně omezit. Jako jeden z hlavních těchto kooperačních dodavatelů uvádím například firmu Dřevoplast Ludvík s.r.o., která v té době pro naši firmu montovala plastové krytky. Kooperační činnost tedy spočívala v tom, že naše firma vyrobila část dílu (sestavy), na kterém bylo dále potřeba provést zmíněný **outsourcing**. Tato sestava se poté odvezla do firmy Dřevoplast Ludvík s.r.o., kde provedli onu konkrétní operaci a po jejím dokončení nám tento díl zaslala nazpět. Ve firmě se pak dále pokračovalo ve výrobním procesu, který končil finálním

výrobkem. Tímto outsourcingem si firma zajišťovala nižší potřebu pracovních míst, respektive nižší mzdové náklady a raději volila formu zmíněné kooperace, neboť měla v té době dostatečně vytížené výrobní kapacity.

V době ekonomické krize se ale výrobní kapacity rapidně snížily, odvolávky od zákazníků neúprosně klesaly a práce pro zaměstnance bylo méně a méně. Jelikož vedení firmy za žádnou cenu nechtělo propouštět své zaměstnance, respektive propouštění bylo až na posledním místě, **insourcovat** tyto činnosti z firmy Dřevoplast Ludvík s.r.o. se jevilo jako optimální řešení, kterým firma dala práci svým kmenovým zaměstnancům a hrozbu propouštění tak alespoň zčásti zažehnala. Tento insourcing trvá i nadále. S firmou Dřevoplast Ludvík s.r.o. navazujeme v současné době minimální obchodní styk. Nicméně před krizí to byl jeden z našich předních dodavatelů...



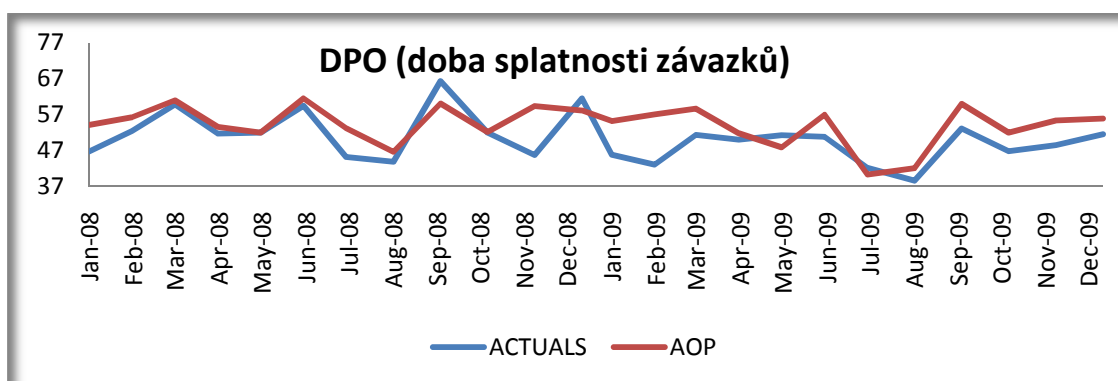
Obrázek č. 12: Kooperace s firmou Dřevoplast s.r.o.

Zdroj: vlastní

6.3. Doba splatnosti závazků – DPO (Days of Payables Outstanding)

Graf níže porovnává ukazatel **DPO** v období plánu a skutečnosti. Jak lze z grafu vyčíst, od října 2008 se tento ukazatel, který poukazuje na naši platební morálku vzhledem k našim dodavatelům, propadl hluboko pod úroveň **AOP**. Proč tomu tak bylo, jsem se již zmínil

v předchozí kapitole. Naším dodavatelům začala postupně „vysychat“ hotovost a požadovali po nás rychlejší úhrady. Zejména se jednalo o přední dodavatele, kteří dodávají celé skupině. Měli tedy zjevný vliv na zajištění takovýchto podmínek vůči naší organizaci. Tennecu vlastně ani nic jiného nezbývalo, neboť pokud by nepřistoupilo na jejich požadavky, tito dodavatelé by snadno mohli zbankrotovat a my bychom tak přišli o klíčové dodavatele, což by v konečném důsledku znamenalo problém i pro nás v podobě hledání vhodného a dostatečně stabilního partnera pro náš business. Jelikož jsme na tom byli jako firma o poznání lépe, mohli jsme si tyto požadavky z jejich strany dovolit akceptovat. Nicméně, v průměru jsme zkrátili dobu úhrad dodavatelských faktur o pět dní.



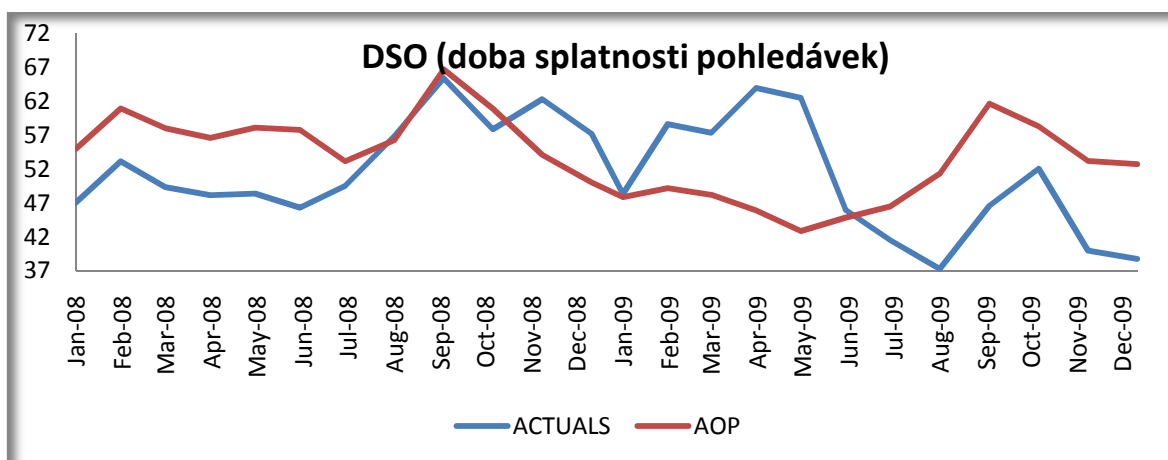
Obrázek č. 13: Doba splatnosti závazků

Zdroj: vlastní

6.4. Doba splatnosti pohledávek – DSO (Days of Sales Outstanding)

Tlak finanční krize, především tedy na hotovost v celé organizaci, nás přinutil jednat s našimi zákazníky a bankami ohledně způsobu financování našich pohledávek. Tím mám na mysli financování krátkodobých pohledávek do doby jejich splatnosti, tedy tzv. faktoring. Tento způsob financování shledávám výhodným, obzvláště v době jakékoli krize, kdy hrozí podstatně větší riziko nezaplacení firemních faktur než kdykoli jindy. Jednou

z hlavních výhod této služby je fakt, že nemusíme čekat na uplynutí doby splatnosti našich faktur, peníze de facto získáváme od banky ještě ten samý měsíc, co jsme faktury vystavili a tuto hotovost pak můžeme následně použít na úhradu našich závazků. Zajišťujeme si tak lepší likviditu a silnější pozici vůči konkurenci. S touto službou je spojena taktéž správa pohledávek, inkaso a případně jejich zajištění pro případ platební nevůle či platební neschopnosti odběratele. Faktoring vlastně funguje tak, že nadále dodáváme naše výrobky svým odběratelům (ať už tuzemským, či zahraničním), kopie faktur zasíláme na naši banku a ta nám standardně proplácí 90 % těchto postoupených pohledávek, zpravidla do dvou dnů. O pohledávky dále pečuje, zajišťuje jejich včasné inkaso, v případě prodlení placení od odběratelů jim zasílá upomínky, organizuje kolektování a právní podporu. K datu splatnosti hradí odběratelé na její účet a banka pak následně uhradí na náš účet zbývajících 10%. Z platby si posléze strhává i určitý obnos peněz v podobě provize, která se odvíjí od celkové faktoringové sumy a výše provize, která byla ujednána s bankou ve smlouvě.



Obrázek č. 14: Doba splatnosti pohledávek

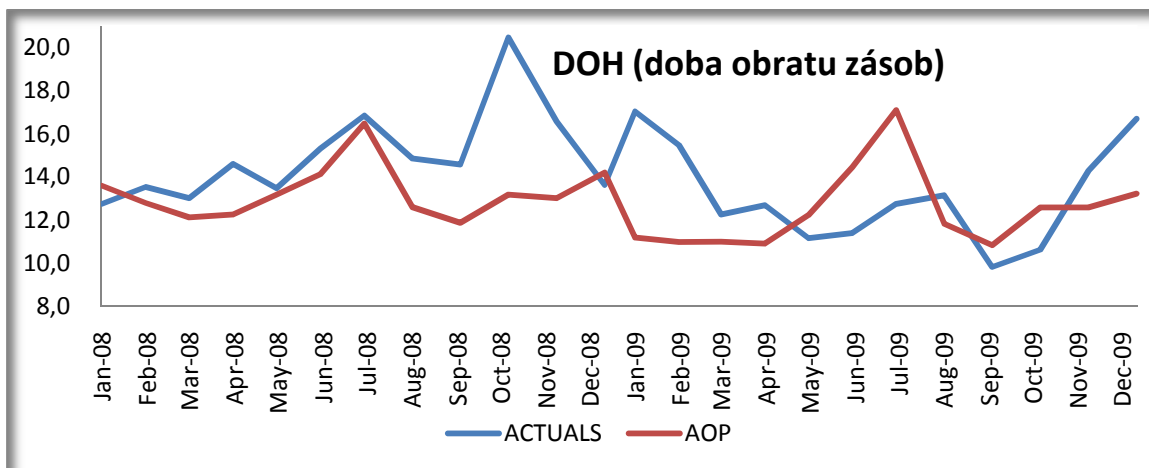
Zdroj: vlastní

Na výše uvedeném grafu, znázorňující vývoj ukazatele **DSO**, který ilustruje platební morálku našich zákazníků vůči nám, si můžeme povšimnout enormního poklesu zhruba od června 2008. Vysvětlením je realizace právě zmíněného faktoringu u společností Volkswagen AG (Německo) a Škoda Auto a.s. V současné době jednáme i s jinými

automobilkami, jako např. Ford a Mazda. Naše hotovostní pozice by tedy měla být ještě silnější. I tento krok shledávám jako velice efektivní v rámci řízení krizového managementu v celé organizaci. Tímto si společnost zajistila předem podstatnou část hotovosti a tyto peníze pak přelévala do lokací, kde byly peníze v danou dobu nejvíce potřeba (např. do již zmiňovaných USA).

6.5. Doba obratu zásob – DOH (Days on Hand)

Na tento finanční ukazatel, který poukazuje mimo jiné na dobu (dny), za jakou se v průměrných hodnotách přemění firemní zásoby v hotové výrobky, které jsou posléze prodány, byl kladen v průběhu minulého roku ohromný důraz. Respektive na snižování úrovně celkových zásob. Neboť příliš vysoké zásoby v sobě váží, v době finanční krize, příliš cennou cash, tedy hotovost. Skrz celou organizaci byla vysílána „message“ na snížení hodnoty zásob, která nám mohla zajistit lepší hotovostní pozici na trhu. Zásoby se tak staly velmi sledovaným artiklem a jejich výše byla ostře sledována. I v tomto případě se nám podařilo splnit očekávání nejen evropského vedení, což znázorňuje i graf níže. Jak z něj lze vyčíst, od začátku krize, tedy začátkem září 2008 tento ukazatel enormně vzrostl. To bylo dáno především nízkým objemem prodeje, přičemž úroveň zásob zůstala nadále na úrovni, jako tomu bylo například před několika měsíci. Bylo zapotřebí rychle zareagovat na nově vzniklou situaci a postupně snižovat úroveň zásoby jak ve skladu (Raw Material) a ve výrobě (Work in Process), tak i na skladě hotových výrobků (Finished Goods). Od začátku roku 2009 již můžeme konstatovat, že úroveň **DOH** začala postupně klesat, což je efekt pozitivní, neboť čím nižší hodnota tohoto ukazatele je, tím kratší dobu vážeme peníze v našich zásobách a zlepšujeme tak naše cash-flow.



Obrázek č. 15: Doba obratu zásob

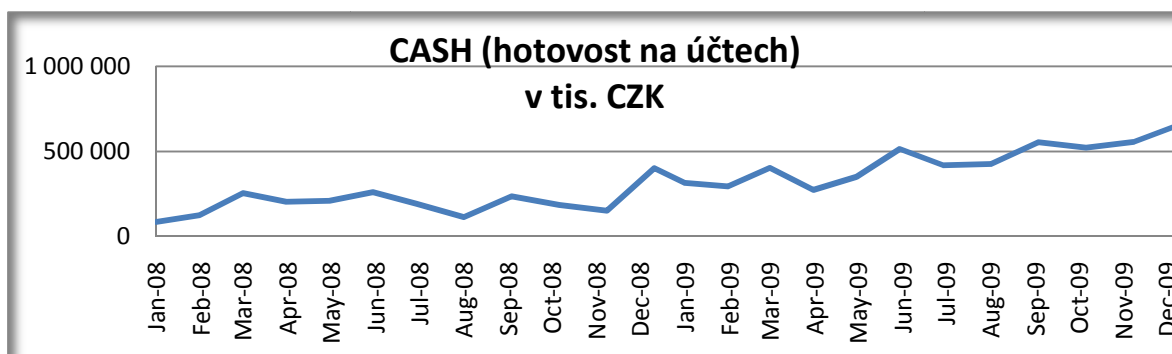
Zdroj: vlastní

Na druhou stranu, vše má svá pro a proti. Za negativní efekt plynoucí z tohoto centrálně direktivního nařízení, s odstupem času, mohu konstatovat, že přílišný důraz na snížení hodnoty zásob ve všech závodech v rámci společnosti, navýšil např. náklady spojené se dopravou („**special freight costs**“). V podstatě to neznamena nic jiného, než že v důsledku nízké úrovně zásob, byly některé závody nuceny doobjednávat pomocí speciálního transportu (ne standardní cestou prostřednictvím nasmlouvaných dopravních partnerů) dodatečný materiál, bez kterého by nebylo možno vyrobit stanovený počet výrobků, které zákazník požadoval. Materiál tak bylo zapotřebí dodat okamžitě, proto byl materiál dovážen např. ze Španělska prostřednictvím **taxi služby** atp. I přes tyto negativní vlivy, které se občas bohužel vyskytly v důsledku příliš nízké hodnoty zásob v závodech, shledávám tento přístup jako za jedno z nejdůležitějších opatření pro firmu.

6.6. Hotovost na bankovních účtech a v pokladně – Cash

Jako poslední graf, který znázorňuje rovněž efektivitu krizového řízení a který má, troufám si říci, tu vůbec nejvíce vypovídající schopnost o ekonomickém hospodaření firmy, je graf vykreslující průběh generování firemní hotovosti. Jak můžeme vidět, i přes ekonomickou

krizi se nám podařilo neustále generovat hotovostní prostředky, které jsou charakterizovány jako nejlikvidnější aktivum, jaké firma může vlastnit. Nemusím pak připomínat, že v oné zmíněné době bylo toto aktivum o to cennější.



Obrázek č. 16: Hotovost na firemních účtech

Zdroj: vlastní

Na konci roku 2009 se nám podařilo vygenerovat cash v hodnotě téměř 600 milionů Kč, což skutečně vypovídá o tom, jak si firma v průběhu posledních dvou let vedla a jak finančně stabilní je.

7. Controllingové nástroje společnosti v rámci krizových opatření

Jak jsem již několikrát nastínil v předchozích kapitolách, finanční krize se dotkla celkem výrazně i naší firmy. K tomu, abychom i nadále zůstali konkurenční a byli jsme schopni rychle se přizpůsobit nově vzniklým požadavkům našich zákazníků a zvláště pak poklesu objemu výroby, bylo zapotřebí například monitorovat určité druhy nákladů firmy ještě ve větším detailu, než tomu bylo v předchozích letech. Tím mám na mysli především variabilní složky nákladů, které lze ovlivnit a které jsou charakteristické tím, že jsou závislé ve velké většině na samotném objemu výroby. Disciplína v této otázce byla nanejvýš zásadní. Nešlo ale jen o režijní výrobní náklady, rovněž se velice detailně začala sledovat i firemní hotovost.

7.1. Řízení režijních nákladů (Supply costs)

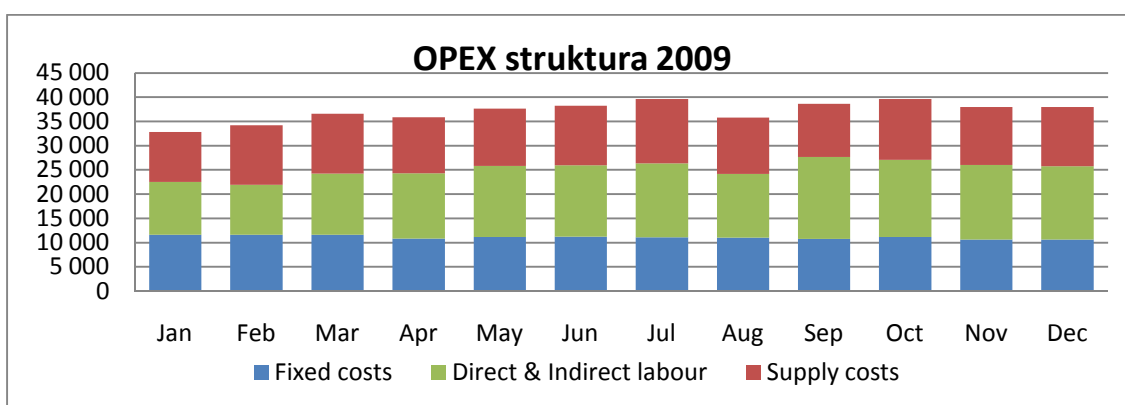
Celoglobální politika firmy v souvislosti s řízením celkových výrobních nákladů (tzv. OPEX) je jasně daná. Spočívá v definování konkrétních skupin nákladů (Maintenance, Utilities, Communication, Outside services atp.), kterým jsou pak přiřazeny procentuelní flexibility. Jinými slovy, globálně bylo přijato, že například skupina nákladů Utilities (náklady na energii, vodu, plyn) jsou 100 % **flexibilní**. Jsou tedy plně odvíjeny od velikosti objemu. Jak jsem již poznamenal v kapitole tvorby AOP, náklady v této kategorii jsou projednávány s technologickým oddělením, kde se dovídáme mimo jiné o nových cenách za elektřinu na následující rok, celkovou spotřebu energie na základě plánovaného objemu na budoucí rok atd. Pokud jsme tedy stanovili konkrétní náklady za elektřinu při daném objemu výroby a v aktuálním měsíci se tento objem odchyluje od plánovaného, mění se tím i cíl spotřeby za elektřinu původně daný v AOP. Zajdeme-li do úplného extrému, pokud firma nevyrobí v daném měsíci jediný výrobek, měla by mít nulové náklady v kategorii Utilit pro účely flexování. Alespoň takto zní politika Tenneca. Podobně je tomu i u ostatních kategorií.

Jelikož jsme si vědomi, že tento přístup je poněkud nepřesný, neboť vrátím-li se k předchozímu příkladu, i přes nulový objem výroby je vždy v této kategorii určité procento fixní z celkové částky. Náklady tedy nikdy nebudou v tomto případě nulové. Proto jsme přistoupili na individuální přístup k této problematice a nastavili si vlastní interní politiku flexování u konkrétních skupin nákladů. S jednotlivými vedoucími a osobami zodpovědnými za konkrétní oblasti (chemikálie, energie, správa budov atd.) jsme vedli diskuzi na toto téma, kde jsme konstruovali racionální složení fixních a variabilních položek v jednotlivých nákladových skupinách. Vytvořili jsme si tak svůj vlastní flexovací nástroj, tzv. **TAVA Supply Costs Flex**, na základě kterého byly nově stanoveny interní cíle pro každou skupinu nákladů, která pak spadala do celkové kategorie OPEX. Zároveň bych rád podotknul, že rozdíl mezi těmito dvěma přístupy (HQ versus Hodkovice) neznamenal nějaké zásadní rozdíly. Tyto dvě politiky si byly v jádru poměrně blízké. Lišily se v konečném důsledku v detailech.

Tento nástroj pro řízení především režijních nákladů měl zajistit přesnější komparaci plánu s aktuálním stavem. V průběhu měsíce se poté detailně sledoval vývoj spotřeby v jednotlivých skupinách, které byly adjustovány na základě skutečné výroby. Neboť jak jsem již uvedl, vyšší výrobní objem dovoloval jednotlivým střediskům více utrácet a naopak. Snižovala-li se výroba, hlavní konzumenti museli snižovat své požadavky na spotřebu. V případě hrozby překročení stanoveného limitu byli vedoucí těchto středisek zavčas upozorněni o daném stavu. Eliminováno se tak riziko enormního nárůstu režijní spotřeby. A díky tomuto jsme mohli plnit cíle i na základě Tenneco politiky, nejen ty naše interní.

Skupině **Supplies** (supply costs), tedy jinak řečeno dodavatelským nákladům (nákladům pocházející z objednávek za služby, režijní materiál, opravy, různé servisní práce atp.) firma věnovala v roce 2009 obzvlášť velkou pozornost, neboť jak graf níže ukazuje, tato kategorie se podílí na celkových výrobních nákladech rovnou jednou třetinou. Přičemž druhou třetinu tvoří fixní položky v podobě odpisů, pronájmu skladovacích ploch a budov, pojistky atp., dále pak mzdy pracovníků evidovaných jako THP. Poslední třetina těchto

nákladů je složena z mezd přímých pracovníků (**direct labour**) a nepřímých pracovníků (**indirect labour**). Ta se rovněž odvíjí od velikosti produkce, je tedy variabilní složkou. Nicméně, snižování nákladů v této kategorii (v podobě redukce počtu zaměstnanců) firma volila až jako poslední krok. To již ale bylo zmíněno v předchozích kapitolách. Z tohoto výkladu plyne, že optimálním zdrojem úspor byla zmíněná kategorie, tedy tzv. **Supplies**. Jedině disciplínou všech zaměstnanců a včasnou informovaností jednotlivých manažerů se nám dařilo nezvyšovat náklady, být neustále v souladu s plánem a tak plnit stanovené cíle.



Obrázek č. 17: Struktura OPEX 2009

Zdroj: vlastní

7.1.1. SC TAVA flex – nástroj řízení režijních nákladů ve firmě


Pro lepší ilustraci daného problému přikládám obrázky, které znázorňují onen controllingový report, který sloužil a dodnes stále slouží ke kontrole spotřeby jednotlivých středisek v oblasti **Supplies** (režijních nákladů).

První obrázek znázorňuje spotřebu režijních nákladů za firmu, spotřeba není rozdělena mezi jednotlivá střediska. Nelze z něj vyčíst, jaké středisko nejvíce konzumovala a překročilo tak stanovený cíl. V prvním sloupci (Opex group) vidíme jednotlivé podkategorie, které spadají do **kategorie Supplies**. Jedná se tedy např. o náklady na

pohoštění návštěv, náklady za služební vozy manažerů, náklady na údržbu, náklady na školení personálu, na nábor nových zaměstnanců, náklady spojené s poskytnutím služby za drobné opravy, malířské práce, náklady spojené se spotřebou chemikálií, elektřiny atp. Druhý sloupec (AOP) stanovuje spotřebu, jak byla stanovena pro celoroční plán na základě plánovaného objemu pro AOP. Sloupec „**Tenneco AOP flexing**“ pak znázorňuje hodnoty AOP adjustované na objem aktuálního měsíce podle Tenneco policy (efekt tzv. flexingu a Tenneco policy vztahující se k tomuto tématu jsem již vysvětlil v předchozí kapitole). Podle dat z tohoto sloupce jsme pak hodnoceni jako firma před evropským vedením. Zásadní byl pak pro management firmy sloupec čtvrtý. Tedy „**Hodkovice AOP flexing**“. Tato čísla rovněž vychází původně z hodnot AOP adjustovaných na základě aktuálního objemu, nicméně je zde rozdíl v politice stanovení co a jak **flexovat**. O tomto přístupu jsem se již rovněž zmínil v předešlých kapitolách, proto jej nebudu zde znovu rozebírat. Pátý sloupec vyjadřuje skutečnou spotřebu v daném měsíci. V našem případě zde mluvíme o hodnotách z prosince 2009. Poslední sloupec poukazuje na rozdíly mezi skutečnými hodnotami a hodnotami uvedenými ve sloupci „Hodkovice AOP flexing“. V prvním kroku je tak lehce identifikovatelné, která skupina nákladů nám v daném měsíci činila větší či menší problémy. V tomto případě můžeme z obrázku vyčíst, že největší ztrátovou kategorií jsou tzv. „Supplies“, kam spadá mimo jiné spotřeba chemikálií a pracovního nářadí či pracovních pomůcek a jiné.

V celkových číslech však firma byla oproti plánu negativní. A to jak oproti Tenneco politice, tak i oproti Hodkovické politice. V momentě, kdy se jedná o tak velký rozdíl, je zapotřebí poskytnout vedení detailní výpis konkrétních položek, které byly spotřebovány a spadají do této kategorie. Je zapotřebí rovněž, aby tyto informace zahrnovaly jednotlivá střediska s čísly faktur, objednávek atp. Kdo nejvíce ze středisek konzumoval v daném měsíci, ukazuje druhý obrázek, který je rovněž součástí tohoto režijního reportu. Struktura dat zůstává stejná jako u předchozího obrázku. V našem případě tak nejvíce konzumovalo v prosinci 2009 středisko „Údržba“ a „Výroba“, kde se nejvíce spotřebovávají např. zmíněné chemikálie, oleje atd. Na druhou stranu, oproti této velké ztrátě nám pomohla např. kategorie „**Utilities**“, tedy spotřeba energie, vody a plynu. Zde bylo v roce 2009 dosaženo značných úspor oproti plánu, neboť v průběhu minulého roku zkrachoval

smluvní dodavatel elektrické energie a firma tak byla nucena hledat jiného vhodného partnera. Takového partnera našla a zároveň vyzískala i výhodnější podmínky, jinými slovy ceny energie byly levnější, než bylo původně plánováno.

TAVA Supply costs			DEC	 TENNECO <i>Our mission is GO.</i>	
Main TAVA group	(Vše)				
Opex group	AOP	Tenneco AOP flexing	Hodkovice AOP flexing	ACT	Diff (B/-W)
* Advertising	21 644	21 508	21 533	66 536	-45 004
* Audit Fees	-6 978	-6 934	-6 978	0	-6 978
* Communication	64 694	64 694	64 625	71 000	-6 376
* Company Cars	265 573	265 573	265 332	249 161	16 171
* Consultancy	16 090	16 090	16 037	9 606	6 431
* Legal Fees	6 725	6 682	6 704	0	6 704
* Maintenance	1 390 488	1 383 468	1 385 601	380 466	1 005 135
* Other Expenses	155 782	154 799	155 849	332 008	-176 159
* Other Travel Costs	57 317	57 317	57 132	86 526	-29 394
* Outside Services	1 065 292	1 065 292	1 061 930	1 496 635	-434 705
* Personnel Expenses	390 796	390 796	390 733	334 369	56 364
* Plane, Train, Ferry, Car	39 444	39 444	39 324	2 668	36 655
* Postage & Courier	7 093	7 048	7 080	10 145	-3 065
* Recruitment & Relocation	-4 357	-4 329	-4 339	-2 421	-1 917
* Revenue received	-37 290	-37 055	-37 159	-325	-36 834
* Supplies	3 032 456	3 013 321	3 015 387	5 893 397	-2 878 011
* Training	51 577	51 577	51 463	21 926	29 537
* Utilities	4 757 458	4 727 437	4 735 996	2 893 787	1 842 208
* Interdepartmental recharges	319 473	319 473	319 473	356 997	-37 525
* Bank Costs	0	0	0	0	0
* Restructuring - closing activities	0	0	0	0	0
Celkový součet	11 593 275	11 536 200	11 545 721	12 202 482	-656 761

Obrázek č. 18: SC TAVA flex – OPEX skupiny

Zdroj: vlastní

Opex group	AOP	Tenneco AOP flexing	Hodkovice AOP flexing	ACT	Diff (B/-W)
Dohady	37 289	37 154	37 150	-1 099 448	1 136 598
EKO+BEZP	587 130	584 885	586 677	1 064 914	-478 237
F. Švanda	4 904 905	4 874 460	4 882 985	3 200 445	1 682 541
FCU	27 808	27 792	27 808	78 878	-51 070
HR	130 496	130 416	130 211	119 975	10 237
Kvalita	341 359	339 699	340 125	735 609	-395 485
LNU	205 851	205 148	205 491	271 116	-65 626
M. Seichter	211 830	211 320	211 247	310 437	-99 190
Ředitel závodu	304 142	304 109	304 142	217 608	86 534
Údržba	685 139	682 118	683 549	1 805 072	-1 121 523
Výroba	3 314 556	3 297 165	3 294 273	4 116 063	-821 791
XXX	319 473	319 473	319 473	356 997	-37 525
Z. Dostrašil	344 222	343 396	343 528	819 493	-475 965
Kantýna	179 076	179 064	179 062	205 322	-26 260
Celkový součet	11 593 275	11 536 200	11 545 721	12 202 482	-656 761

Obrázek č. 19: SC TAVA flex – konzumenti

Zdroj: vlastní

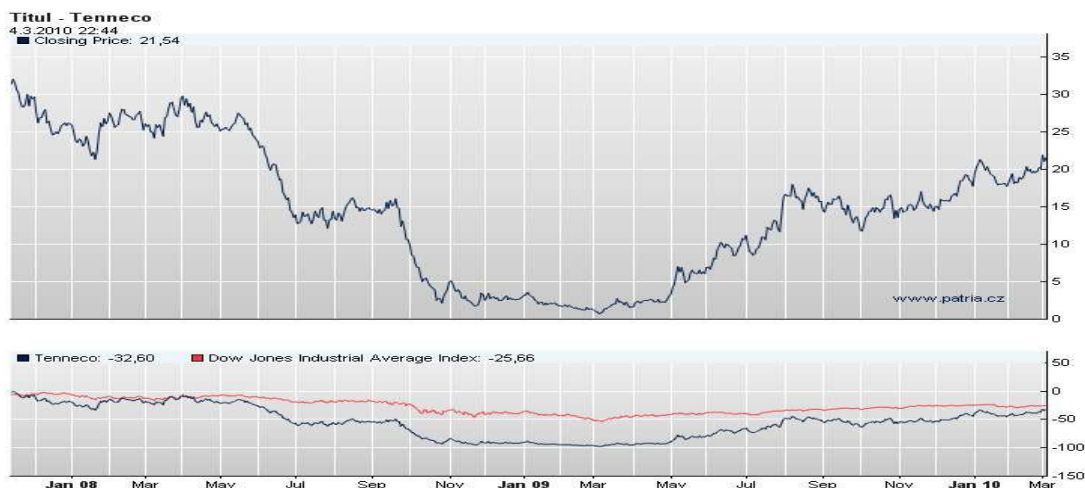
Jak jsem se již zmínil, tento reportingový nástroj se ukázal jako velice efektivní pro řízení režijních nákladů a je cenným zdrojem informací a zároveň i varovným signálem překročení konzumace režijních nákladů firmy nejen na konci měsíce, ale především v jeho samotném průběhu. Na základě tohoto včasného varování lze učinit taková operativní rozhodnutí, která zamezí nadměrnému čerpání firemních zdrojů. Na konci měsíce tak nedochází k nepříjemnému překvapení v podobě nadměrné spotřeby režijních nákladů a zároveň jsme schopni určit poměrně s velkou přesností, kde se s touto spotřebou budeme pohybovat i v dalších měsících.

7.2. Řízení hotovosti (cash report)

Tento report, tedy nástroj pro řízení firemní hotovosti, vzniknul zprvu jako požadavek amerického vedení, který platil pro každou dceřinou společnost v rámci celé společnosti. Neboť potřeba znát celkovou korporátní hotovost byla nesmírně důležitá pro další budoucnost firmy. Především tedy v době krize. Americké vedení si velice dobře uvědomovalo kritičnost dané situace a bylo zapotřebí co nejpřesněji plánovat hotovostní toky. Koncem roku 2008, kdy americký trh ovládala panika a strach investorů, se i Tenneco dostalo do větších problémů, které byly spojeny především s problémy jedněch z hlavních zákazníků – **General Motors a Ford**. Tyto automobilky, ještě společně i s automobilkou Chrysler, se zmítaly ve vážných problémech a byly již tou dobou na pokraji bankrotu. Pro naši firmu, přesněji tedy americkou divizi, to znamenalo rovněž generování značné ztráty zapříčiněné téměř nulovými odvolávkami ze stran těchto klíčových zákazníků. Bylo zapotřebí rychle jednat. Jako nevyhnutelné opatření se jevila restrukturalizace. Týkala se především závodů lokalizovaných v USA. Firma zde byla nucena uzavřít rovnou několik poboček. Uzavírání závodů se tak týkalo především USA.

K tomu, aby tato opatření Tenneco mohlo zrealizovat, bylo zapotřebí znát její skutečnou hotovostní sílu a to především v jejím delším časovém horizontu. Neboť náklady, spojené

s celosvětovou restrukturalizací stály firmu desítky miliard dolarů. Musela si tedy být zcela jistá, že rozhodnutí o podstoupení těchto kroků je postavené na reálných základech a nijak zásadně tyto kroky nemůžou ovlivnit fungování firmy jako celku.



Obrázek č. 20: Vývoj akcií firmy Tenneco v průběhu posledních 2 let

Zdroj: Patria Finance (<http://www.patria.cz/akcie/TEN.N/tenneco/graf.html>)

Vzhledem k těmto okolnostem vzniknul i požadavek z HQ na nový reportingový nástroj – tzv. **Cash report**. Vyžadovalo se v něm zajistit přesný přehled přijatých plateb od zákazníků, zaplacených plateb našim dodavatelům, platby DPH, platby mezd, atp. Tento „**cash forecast**“ se plánoval vždy na řadu týdnů. V průměru na tři měsíce dopředu. Zprvu tedy bylo zapotřebí vybudovat kostru tohoto nástroje, která byla poskládána z dat ze SAPu – tedy stáhnutí dat zaměřených na transakce spojené s veškerými odběrateli a rovněž i dodavateli, které Monroe Czechia má evidovány v systému a se kterými aktivně realizuje obchody. Dále podle jednotlivých splatností přijatých faktur se plánovaly týdenní platby. Ovšem tento přístup byl celkem zkreslený tím, že mnozí dodavatelé vyžadovali platby za své služby, či materiál dříve, než činila splatnost jejich faktur. Na systém jsme se tedy nemohli stoprocentně spolehnout. Zprvu tak docházelo k vysokým odchylkám od skutečnosti a bylo zapotřebí pak vždy odůvodňovat tyto vysoké **diskrepance** evropskému vedení. Do reportu se tedy musela vnést spousta manuální činnosti spojená s neustálou interní komunikací s oddělením nákupu, tak aby odchylka od skutečnosti byla posléze minimální. Problémy s platební morálkou však byly i na straně našich zákazníků a proto

musela být podstatně zvýšena i komunikace směrem k našim odběratelům. Vyžadovali jsme po nich avíza plateb alespoň na měsíc dopředu, zbylé měsíce byly prognózovány na základě zkušeností. Více detailnějších informací jsme nebyli od nich schopni získat. Tlak se zajisté zvýšil i na vymáhání pohledávek po splatnosti, což bylo dosti časově náročné. Neboť pokud jsme chtěli, aby nám zákazník zaplatil, z jeho pohledu, spornou fakturu, kterou nechtěl akceptovat z důvodu, že buďto tvrdil, že ji již zaplatil, či že jsme jim nedodali žádný materiál, bylo zapotřebí dohledat detaily k těmto fakturám, dodací listy atp., zaslat je odběrateli a čekat na jeho vyjádření. Do hry byl v tu dobu enormně zapojen i evropský customer team, který se podílel rovněž spolu s námi na vymáhání pohledávek.

Tímto nástrojem jsme tedy byli schopni relativně přesně určit firemní hotovost. Prokázal se rovněž jako velice **efektivní reportingový nástroj**, který poskytoval pro firmu životně důležité informace. Konsolidací těchto reportů dceřiných společností po celém světě pak bylo vedení v USA schopno uskutečňovat závažná rozhodnutí, která měla zajistit, na aktuální poměry, optimální chod firmy jako celku. Reporting hotovosti v této podobě nadále pokračuje a vedení společnosti v USA v získávání těchto cenných informací hodlá i nadále pokračovat. Report se tak každý týden odesílá do Bruselu, kde dojde ke konsolidaci dat od všech jednotek a tentýž týden nejvyšší představitelé společnosti v USA diskutují na téma hotovost a její výhled v dalších měsících.

8. Řízení nákladů pomocí metody ABC (Activity Based Costing)

Vlivem celosvětové globalizace je na firmy neustále vyvíjen konkurenční tlak, proto mnohé z firem hledají konkurenční výhody i v oblastech svých nákladů. To ovšem znamená změnu v dosavadní struktuře již zavedených controllingových nástrojů na řízení nákladů ve firmě. V současné době a především v roce 2009 byla důležitost znalosti firemní nákladovosti nesmírně cenná. Nelze si tedy vystačit se „standardními“ nástroji řízení nákladů, které firmy běžně používají, pokud chceme držet krok s dynamicky se rozvíjícím se trhem. Jinými slovy, pokud chceme uspokojovat rostoucí požadavky na rozmanitost a kvalitu našich výrobků, které se měnily a neustále se mění, je zapotřebí detailně znát, co jaká konkrétní výrobní aktivita ve společnosti konzumuje kolik peněz.

Metoda ABC v oblasti řízení nákladů společnosti znamená stanovit relativně nový přístup ke sledování těchto nákladů a především jejich přiřazování konkrétním aktivitám ve firmě. Na rozdíl od „standardních“ metod řízení nákladů, které využívají alokaci nákladů přes jednotlivá střediska, metoda ABC se zaměřuje na alokaci nákladů přes konkrétní aktivity, které jsou pro tvorbu daného výkonu nezbytné. Již zažitý klasický proces řízení firemní nákladovosti zkrátka v těchto nestabilních podmínkách přestává poskytovat managementu dostačující informace pro efektivní řízení společnosti. Tento proces řízení totiž odpovídá na otázku, jaké náklady vznikly a jak byly alokovány na vnitropodniková střediska, případně jak se jednotlivé produkty podílejí na úhradě nákladů, ale není již schopen odpovědět na otázku, co bylo důvodem vzniku těchto nákladů. Kalkulace nákladů pomocí metody ABC je založena na vztahu příčina a následek. Základní myšlenkou kalkulace ABC je tedy co nejpřesněji vyjádřit vztah nákladů k příčině jejich vzniku, a to zejména v případě, kdy příčinou růstu nákladů není zvýšený objem produkce.

Pokud tedy pracujeme s modelem ABC, je zapotřebí zmínit pojmy, které s tímto modelem přímo souvisí. Jsou to procesy, činnosti, aktivity, zdroje a nákladové objekty. [8], [9]

8.1. Základní pojmy spojené s modelem ABC

Aktivita

- je součástí procesu firmy. Myslí se tím činností, které je nutné provést, aby vznikl nákladový objekt (obvykle tedy výrobek). Mluvíme například o výběr vhodného dodavatele, sepsání smluv, objednávky výrobního materiálu, příjem materiálu na sklad, kontrolu kvality atd.

Proces

- lze chápat jako sled jednotlivých aktivit. Procesy můžeme rozdělit na hlavní (výroba, logistika, prodej, nákup atd.) a dílčí (v rámci nákupu by to pak byl např. výběr a hodnocení dodavatelů, nákup materiálu atd.). Proces lze definovat i jako souhrn činností, který vyžaduje jeden či více inputů a tvoří tak výstup, který má v očích zákazníka hodnotu, případně jako soubor mezi sebou propojených zdrojů a činností, které mění vstupy na výstupy. Pro použití procesů z pohledu prostředníka při alokaci nákladů na nákladové objekty můžeme definovat tři základní důvody:

1) Stabilita aktivit a procesů oproti proměnlivosti výrobního portfolia – v současném období se výrobky mohou vyskytovat ve výrobních portfoliích společností relativně krátkou dobu, v krajních případech to mohou být jen měsíce či týdny, oproti tomu jednotlivé aktivity podniku jsou poměrně stále stejné. Proto je příhodné zaměřit informační systém podniku na procesy a aktivity.

2) Možnost alokace fixních nákladů – s členěním nákladů na variabilní a fixní pracují kalkulace neúplných nákladů, které i při členění fixních nákladů do několika podúrovní nejsou schopny zjistit, co tyto náklady podnítilo – zaměřují se především na to, jak je výrobky uhrazují. Kalkulace ABC je do určité míry schopna najít činitele, na kterých jsou jednotlivé skupiny fixních nákladů závislé, tím je tak schopna přiřadit je tomu vhodnému nákladovému objektu.

3) Eventualita současné kalkulace na různé nákladové objekty – nalezením původu vzniku nákladů je možné zajistit získání nejen informací o nákladech na vyráběný

výrobek či službu, ale i na jiné nákladové objekty, například distribuční kanály, které firmy používají, trhy, na kterých působí se svými produkty, zákazníci, pro které jsou tyto výrobky jsou určeny aj. [8], [9]

Zdroje

- lze je považovat jako vstup do modelu ABC. Jedná se tedy o základní výrobní faktory, které vykonávají činnosti, při kterých jsou konzumovány a opotřebovávány a tímto je indukován vznik nákladů.

Nákladové objekty

- jsou výstupem modelu ABC. Nejde jen o obvyklý produkt, může jím být i samotný zákazník, dodavatel, služba, distribuční cesta – jedná se tedy o jakýkoli výstup, na který chceme alokovat náklady.

Prvotní princip metody ABC lze znázornit pomocí jednoduché myšlenky: zákazníci žádají produkty a služby, tyto produkty a služby konzumují činnosti (aktivity), aktivity spotřebovávají zdroje. U klasického pojetí kalkulace by tomu pak bylo následovně: zákazníci požadují naše výrobky, tyto výrobky spotřebovávají zdroje, které jsou alokovány ke konkrétním nákladovým střediskům. [8], [9]

Výchozí podmínkou pro aplikaci metody ABC je rozbor nikoli přímé oblasti (výrobního procesu), ale oblastí nepřímých (tj. procesů nadřazených, doprovodných, předcházejících či následujících). Z tohoto pohledu tradiční členění podniku na nákladová střediska se jeví jako nedostačující a obvykle je přinejmenším nezbytné tato nákladová střediska ještě dále dělit – důvodem může být jak jejich přílišná velikost, nestejnorodost činností uvnitř středisek i fakt, že některé z činností se prolínají přes činnosti více středisek. Principiálně by mělo být vyčleněno zhruba **10 hlavních procesů** a v rámci každého hlavního procesu zhruba **10 dílčích procesů**, u kterých jsme pak schopni analyzovat, zda byly náklady vyvolány samotnou existencí produktu či nikoli. Při tvorbě

těchto procesních středisek se v odborné literatuře doporučuje dodržení základních požadavků na procesní střediska:

- **homogenita** – všechny prvky procesního střediska se musí chovat stejně k vyvolaným nákladům;
- **ohraničení** – každé středisko musí být jednoznačně vymezeno prostorem, majetkem a pracovníky;
- **odpovědnost** – každé středisko je plně odpovědné za procesy, které v něm probíhají;
- **vztažná veličina** – pro každé středisko musí existovat měřítko pro zde vzniklé náklady. [8], [9]

Výsledkem tvorby procesních středisek by mělo být:

- zachycení nákladů podle příčin vzniku;
- zlepšení přesnosti kalkulací;
- zavedení odpovědnosti a zlepšení motivace v základních jednotkách podniku – přímo ve střediscích. [8], [9]

8.2. Fáze při vytváření modelu ABC

Sestavení modelu ABC lze rozdělit do několika základních etap:

Za jako první etapu lze považovat identifikaci jednotlivých aktivit a procesů, které v podniku probíhají. Zároveň je nutné si uvědomit, že každá takováto aktivita musí být časově i věcně ohraničená a že proces je logicky navazující sled aktivit. Kvantum aktivit a tím i procesů je závislé na daném podniku, odvětví, velikosti, používané výrobní technologii, struktuře používaných zdrojů aj. Při sestavení kalkulace ABC se doporučuje nadefinovat kolem 10–30 procesů, pro složitější nároky vedení společnosti, pak při aplikaci tohoto modelu uplatňovaného pro řízení nákladů podle aktivit (ABM) je zapotřebí

definovat a stopovat až stovky procesů. Při analýze procesů je současně možné vytvářet pyramidovou strukturu procesů. Ke každému elementu základní úrovně je vztažen tzv. **cost driver**, tedy příčina, díky které se přeměňují náklady a kterou konzumují jednotlivé nákladové objekty. Počet cost driverů je nedílnou součástí při zvažování, kolik procesů firma hodlá definovat, kolik jich bude v podniku sledováno. Na jednu stranu, méně definovaných procesů znamená lepší transparentnost modelu ABC a jeho lepší využitelnost, na stranu druhou ovšem procesy na vrcholových úrovních mohou působit až příliš široce a heterogenně. To může vést k přehlédnutí a ignoraci dalších důsledků růstu nákladů, které zůstanou neodhaleny v průběhu vrcholového procesu. Přílišná definiční podrobnost modelu v podobě detailního štěpení jednotlivých procesů na stovky dílčích procesů vede k růstu nákladů na jejich evidenci, sledování, kontrolu.

Mimo jiné, hierarchické členění lze dále dělit na procesy hlavní a podpůrné. **Hlavní procesy** jsou realizovány ve prospěch konkrétních výrobků, zákazníků, či služeb. **Podpůrné procesy** pak pomáhají především zajišťovat průběh procesů hlavních. Pro pojmenování výrobních aktivit a procesů v podniku se využívá především dotazování příslušných pracovníků (oddělení technologie), zároveň je doporučováno využít znalostí nejen vedení firmy, ale všech pracovníků, které jsou s výrobními aktivitami a procesy přímo spojeny. U aktivit kromě pojmenování by neměl chybět ani obsah těchto aktivit. Posléze by tyto aktivity měly být poslučovány do rodin (např. aktivity týkající se získávání zdrojů, výroby výrobků, subsidiární aktivity v administrativě, údržbě atd.). Funkce jakéhosi procesního slovníku je tak plněna zmíněnou identifikací a popisem výrobních aktivit. Nejdůležitější pojmy, definice procesů a aktivit posléze pomáhá zjednodušit tok informací a průběh případných diskuzí. Tuto etapu zakončuje vytvoření tzv. procesní mapy. Jedná se o modelové zobrazení procesů a návazností mezi nimi. [8], [9]

Identifikace zdrojů aktivit a jejich alokace ke zdrojům je další etapa při sestavení modelu ABC. Nákladové druhy (zdroje) jsou seskupovány podle relace k vykonávaným aktivitám, na základě nichž dochází k jejich čerpání. Mluvíme o tzv. **activity drivers**, tedy o příčinách spotřeby zdrojů, díky nimž dochází k alokaci spotřebovávaných zdrojů k aktivitám. Může se jednat např. o spotřebu času na jednotlivé aktivity, množství produkce, počet zakázek, měrná plocha výrobní linky, příkon výrobních strojů apod. Budeme-li v sestavení modelu ABC schopni nalézt příčinu spotřeby zdrojů a posléze tyto

zdroje budou podle ní alokovány, pak jsme již schopni ocenit danou aktivitu. Metoda, která se k tomuto často používá je opět dotazování pracovníků a použití především jejich expertních znalostí v dané problematice (např. příkon strojů a konzultace s technologií a energetiky atd.). Při ocenění dílčích aktivit v detailnějším měřítku si lze vystačit s odhadem času, který pracovníci těmito aktivitami tráví. Přesnější metoda by sice možná byla (v podobě snímků pracovního dne pro každou pracovní pozici), nicméně tento způsob, používaný pro normování práce zaměstnanců na lince, nebývá příliš oblíben. [8], [9]

Jelikož další etapa zmíněného modelu ABC znázorňuje alokaci nákladů hlavních procesů nákladovým objektům, je dále zapotřebí na ně alokovat i náklady procesů podpůrných.

V odborných publikacích se můžeme dočíst o těchto postupech:

- **přímá metoda**, kde se veškeré podpůrné procesy alokují na procesy hlavní bez zohlednění jejich vzájemných vazeb;
- **postupná metoda**, kdy se procesy z nejnižších hierarchických úrovní alokují na procesy vyšších úrovní podle toho, jak jsou jimi vyžadovány a spotřebovány, přitom se však nebere v úvahu zpětná vazba (vzájemná spotřeba procesů);
- **reciproční metoda**, která modeluje při realokaci procesů veškeré vzájemné vazby a to obousměrně. [8], [9]

Oceněné aktivity a procesy již mohou být členěny na aktivity a procesy:

- přinášející hodnotu zákazníkovi (například nová služba, nový produkt);
- netvořící hodnotu pro zákazníka (fakturace, řízení pohledávek);
- podpůrné aktivity (bez vazby na zákazníka, ale nezbytné pro existenci firmy – opravy, revize, technická podpora). [8], [9]

Jako výsledek v této etapě lze považovat samotnou klasifikaci aktivit, kterou můžeme využít k eliminaci aktivit neefektivních, resp. pro hledání takových řešení, kde by byly nahrazeny aktivity s vysokými spotřebami zdrojů aktivitami jinými.

Další etapa je zacílena na definování nákladových objektů (jedná se o předmět alokace). Za ty lze považovat např. výrobky, zákazníky, výkony, služby, dodavatele, dané segmenty trhu aj., či jakoukoli jejich kombinaci. Firmy tedy mají široké možnosti, jak tyto objekty definovat. Musíme se ovšem držet hlavní myšlenky. Nákladové objekty musí být příčinou toho, proč je vůbec nutné provádět aktivity, které tím konzumují zdroje. Za předmětné můžeme považovat sledování pouze takového nákladového objektu, který má přímou souvztažnost s daným podnikem. [8], [9]

Finální etapou je alokace procesních nákladů na nákladové objekty, neboť je již provedeno ocenění nákladových objektů. Samotná alokace probíhá pomocí zmíněných cost driverů, které znázorňují příčinu toho, kolik se z dané aktivity konzumuje na konkrétní nákladový objekt. Zároveň zde platí zcela identické pravidlo jako u přiřazování zdrojů aktivitám - pravidlo existence příčinné souvislosti, tedy že je nutné přiřadit oceněné aktivity pouze těm nákladovým subjektům, které tyto aktivity spotřebovávají (např. zavedení nového produktu vyžaduje aktivity spojené s oblastí vývoje, testování, kalkulací ceny, výběru vhodného distribučního kanálu atp.). Náklady na nákladový objekt jsou posléze určeny jako součin jednotkové ceny konkrétní aktivity a objemu aktivit s tímto nákladovým objektem spojeným. [8], [9]

Hlavní předností metody ABC, je-li úspěšně aplikována, je především zlepšení transparentnosti v nákladech a výkonech a to hlavně v oblasti nepřímých nákladů. Zvýšení této transparentnosti je dosaženo důslednou analýzou procesů. Při této analýze můžeme přiřazovat náklady nákladovým subjektům podle principu příčinnosti a tak redukovat neefektivní a nadbytečné aktivity. Díky tomu, že lze řídit náklady dílčích aktivit a procesů a nezůstávat pouze na úrovni alokace na nákladové objekty, nabývá řízení nákladů pomocí modelu ABC strategický rozměr. Na druhou stranu, jako určitou nevýhodou se jeví skutečnost, že samotná aplikace metody ABC vyžaduje radikální změnu v myšlení – je potřeba uvažovat v dimenzi a nebýt zaměřen pouze na nákladová střediska. [8], [9]

8.3. Metoda ABC v praxi

V této kapitole bych se rád zaměřil na aplikaci již zmíněné metody ABC ve společnosti Monroe Czechia s.r.o. Tento styl řízení nákladů prozatím společnost nevyužívá, nicméně v současné době byly již zahájeny první činnosti výstavby tohoto modelu. Tato idea – implementace metody ABC – již vznikla v roce 2006. Byla oslovena firma, specializující se přímo na zavádění této metoda, aby nám vypracovala prvoplánový koncept přímo ušitý pro firemní potřeby. Posléze však vedení firmy nabylo domnění, že si firma vystačí s již zažitými nástroji řízení a informace, spojené s konzumací především režijních nákladů jsou pro efektivní řízení dostačující v porovnání s náklady, které by implementace ABC přinesla. Bohužel tak tato spolupráce již nadále nepokračovala a zavedení ABC byla odložena na neurčito.

Nicméně, jak se finanční krize prohlubovala a sílila, registrovali jsme četné změny v požadavcích našich zákazníků, kteří měnili svá objednávková portfolia a měnili tím tak náš výrobní mix. Tlumiče, které se například dříve více prodávaly, měly jednak obecně vyšší ziskovou přírážku a jednak byly i výrobně pracnější, tedy byly i celkově nákladnější. Výrobní programy byly optimalizovány a nastaveny na výrobu tohoto typu tlumiče (dvouplášťového, namísto jednoplášťového). Trend odvolávek automobilek tak dosud určovaly především ty dvouplášťové (jednoplášťové jsou technologicky starší, na druhou stranu levnější). Současně, na základě původních **výrobních mixů**, které se výrazně dosud nevychylovaly, byla sjednána se zákazníkem prodejní cena. Ovšem, změnami ve svých odvolávkách jsme pro tyto zákazníky začali vyrábět jiný druh tlumičů (jednoplášťové, tedy levnější druh tlumiče), což ale mělo za následek generování větších nákladů ve výrobě, souvisejících se změnou výrobního programu, technologických postupů, bylo nutné nově zaškolit přímé dělníky, seřídít výrobní stroje a linky, rostly náklady na **scrap**, klesala produktivita a s ní rostly mzdové náklady, bylo potřeba hledat nové dodavatele materiálu atp. Náklady firmě rostly. Věděli jsme přesně, jaké výrobní středisko konzumuje kolik peněžních prostředků, nicméně jsme nebyli schopni říci, jaká výrobní činnost je v danou chvíli problematická, kolik nás stojí. Další příklad mohu uvést pro závod výfuků: Tento závod do roku 2009 vyráběl výfuky především pro domácí automobilku Škoda Auto a.s.,

dále pak pro firmu Deutz. Během roku 2009 byla mimo jiné úspěšně navázána spolupráce s francouzskou automobilkou Renault. Na základě sjednaných objemů (30 tis. výfuků za rok 2010) byla odsouhlasena i prodejní cena, které předcházely tvorby detailních analýz nákladovosti při konkrétním objemu, tvorba případové studie, rozšíření výrobní haly, nákup nových výrobních strojů, školení personálu atp. Nicméně již teď víme, že tato automobilka nemůže dostát svým závazkům a smluvené množství není schopna plně odebrat ani v tomto roce a s velkou pravděpodobností ani v tom roce příštím. Pohybuje se tak nyní na cca 20 % výroby. Vedení výfuků tak začalo vyjednávat o navýšení prodejní ceny, neboť náklady při tak nízkém objemu enormně narostly (fixní složky) a **profitabilita** daných výfuků se pohybovala v červených číslech. Informace o přesných výrobních nákladech na dané výfuky pro automobilku Renault tak byly velice důležité pro cenové vyjednávání. I přes to, že jsme se cenovou kalkulaci snažili provést co nejpřesněji, dopředu jsme věděli, že tato kalkulace nebude nikdy odrážet přesnou realitu konzumace nákladů pro tento druh výfuků. Aktuální monitoring spotřeby nákladů ve výrobě po jednotlivých projektech, jednotlivých výfucích, se přestal jevit jako dostačující.

8.3.1. Alokace mzdových nákladů

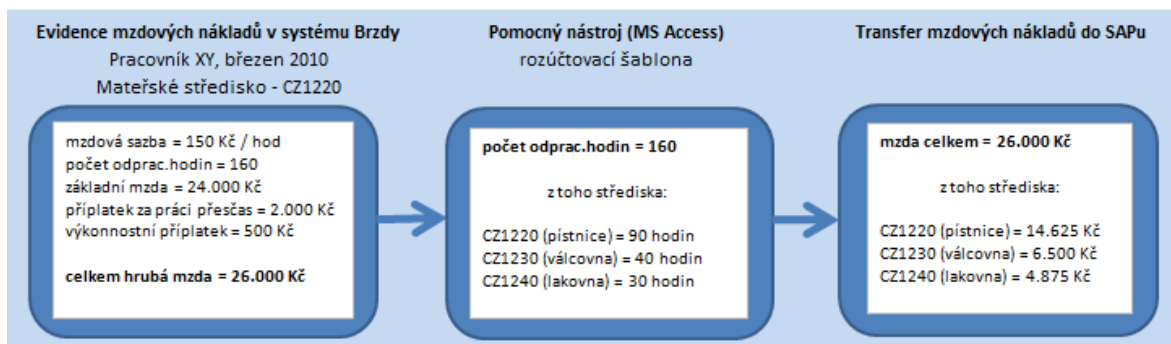
Mnoho firem, které mají plně implementovaný systém SAP, využívají pro registraci mzdových nákladů právě tento systém. V mnoha směrech převyšuje leckteré podobné systémy svou flexibilitou, spolehlivostí, uživatelským zázemím a přehledností. Jak jsem se již zmínil v kapitole „Informační systém společnosti“, my bohužel tímto systémem v otázce registrace mzdových nákladů nedisponujeme. Využíváme tento systém pouze jako finanční modul. Společnost pro zúčtování mezd využívá již prastarý program Brzdy. Výraz prastarý je skutečně namístě, neboť tento software byl plně využíván v dobách, kdy společnost ještě ani nebyla ve skupině Tenneco a v závodě se vyráběly mimo jiné i právě brzdové systémy do automobilů. To bylo ale před více než dvaceti lety. Požadavky na mzdovou agendu se postupem času zvyšovaly, nicméně program a jeho omezené vlastnosti stále přetrvávaly. Jelikož plánovaná plná implementace systému SAP, tedy i mzdové

agendy, je plánovaná na rok 2013, budeme si muset ještě s tímto softwarem bohužel vystačit.

Alokace mzdových nákladů se současně realizuje následujícím způsobem: Všichni zaměstnanci ve společnosti jsou evidováni pod svým **mateřským nákladovým střediskem**. Pod tímto střediskem jsou pak i nákladově rozúčtovávány na základě mzdové sazby a počtu pracovních hodin v měsíci, které dotyčný zaměstnanec odpracuje. K základní sazbě se posléze připočítávají sazby za příplatky (práci přesčas, práci o víkendech a svátcích atp), sráží se exekuce. Celkové náklady jsou pak transferovány ze systému Brzdy přes diskety (!) do systému SAP. Každý zaměstnanec je tedy evidován pod svým mateřským střediskem a jeho mzdové náklady se pak v SAPu přiřazují právě k tomuto nákladovému středisku. Na první pohled se může zdát, že je relativně vše v pořádku. Nicméně, tento alokační přístup již neodpovídá na otázku, kdy daný zaměstnanec tráví část své pracovní doby jinou činností – např. může být na půlku své pracovní doby přeřazen k výkonu jiné pracovní operace, tedy působí u jiného výrobního stroje, na jiné výrobní lince, které jsou už ale součástí jiného nákladového střediska. Na základě vlastní zkušenosti vím, že se tomu děje poměrně často. Především v průběhu roku 2009 důsledkem finanční krize, kdy byly vytvářeny tzv. **flexibilní linky** ve výrobě, docházelo k přeskupení přímých dělníků mezi výrobními linkami atd. Takto vzniká již od samého počátku alokace výrobních nákladů zkreslenost, v podobě nepřesného přiřazení mzdových nákladů konkrétnímu nákladovému středisku. Této nepřesnosti jsme si dobře vědomi a proto je naším prvním krokem z mnoha k úspěšné implementaci modelu ABC, který tak bude přímo ušitý společnosti na míru na základě znalostí a zkušeností, které jsme v průběhu let získali.

Abychom mohli tuto diskrepanci eliminovat, bylo zapotřebí zabudovat ve výrobě terminály, registrující časy jednotlivých zaměstnanců. Docházkové terminály jsou situovány po celé výrobě, na jednotlivých výrobních linkách. Příchod zaměstnanců na pracoviště je automaticky zapsán na jejich **mateřské středisko**, nicméně pokud ale změní dotyčný pracovník své pracoviště, tedy je např. přeřazen k jinému výkonu práce, na jinou výrobní linku, je nucen se zaregistrovat na příslušném terminálu, náležící dané výrobní lince. Tak dojde k evidenci jeho pracovní doby, kterou strávil na jiném pracovišti, než je

jeho mateřské. Ovšem, to ještě neřeší celý problém. Jelikož jsme limitováni funkcemi systému Brzdy a systém neumí rozúčtovat mzdové náklady konkrétního pracovníka na více nákladových středisek (v případě, že trávil část své pracovní doby na jiném středisku, než je jeho mateřské), jsme nuceni nahrazovat mzdový systém pomocným nástrojem – rozúčtovací šablonou (databáze v MS Access), která bude sloužit pro přesnou alokaci celkových mzdových nákladů zaměstnance rozúčtovaných na několik nákladových středisek podle času na nich strávených (zaevidovaném přes příslušné **docházkové terminály**). Tímto přístupem se nám podaří přesně alokovat mzdové náklady díky vhodně situovaným docházkovým terminálům ve výrobě, registrující veškerou změnu pracovních činností, které se odlišují od činností, evidovaných na mateřském středisku. První krok implementace modelu ABC ve společnosti tak bude brzy hotov.



Obrázek č. 21: Postup při rozúčtování mzdových nákladů dle nákladových středisek

Zdroj: vlastní

8.3.2. Alokace režijních a fixních nákladů

Alokace režijních nákladů bude vyžadovat zcela odlišný přístup. Bude vyžadovat přímý zásah do definice alokace tohoto druhu nákladů v systému SAP skrze jednotlivá nákladová střediska. Jestliže platilo, že prvotně (v rámci úspěšné implementace systému SAP) se nadefinoval určitý alokační klíč spotřeby konkrétního druhu nákladu (např. energie), již

teď jsme si velice dobře vědomi nepřesnosti v alokaci zmíněných nákladů na energie, dle spotřeby jednotlivých středisek. Výrobní struktura se změnila, rozmístění jednotlivých strojů bylo pozměněno, mohlo dojít k přesunu části jedné linky a spojení dvou linek dohromady atd. Skutečná konzumace nákladů výrobních středisek se tedy změnila, nicméně alokační klíč, který určoval, kolik procent z celkových nákladů se alokuje určitým (nedefinovaným) procentem na jaké „**cost centrum**“ je nadále zachován. Není tedy možné přesně určit aktuální spotřebu daného střediska v konkrétním výrobním procesu, což je náš cíl do budoucna.

Náš další krok bude směřovat k mnoha diskuzím v podniku především s oddělením technologie, neboť samotní technologové jsou schopni přesně určit spotřebu např. již zmíněné energie v kW hodinách u jednotlivých strojů, na kterých se provádí konkrétní výrobní činnosti (aktivity) v rámci nedefinovaných technologických postupů. Při alokaci např. nákladů, které jsou spojeny s úklidem, lze rovněž bude možné alokovat konkrétní část z těchto celkových nákladů k určité výrobní činnosti (lakování, ohýbání, výstupní kontrola atp.). Jelikož budeme znát celkovou plochu výrobní haly a rovněž i plochu, která byla externí firmou uklizena a čištěna, lze relativně přesně pak tyto náklady i alokovat ke konkrétním výrobním aktivitám (nedefinovaným střediskům dle aktivit). Nebude pak tedy docházet k zaúčtování nákladů, spojené s touto službou, pouze na jedno jediné středisko (např. údržba) a posléze nepřesné alokaci dle již zmíněného **alokačního klíče**, který byl nedefinován při implementaci systému SAP. Dle aktuální situace tak dochází k alokaci nákladů i na ta střediska, která ve skutečnosti danou službu vůbec nemusela zkonzumovat! Naše strategie tak bude zaměřit se na ty skupiny nákladů, které jsou z hlediska své výše pro firmu významné a jim budeme věnovat zvýšenou pozornost při sestavování nových alokačních definic (spotřeba energie, chemikálií, opravy a údržba strojů, zpracování odpadu atd.). Ty méně podstatné skupiny nákladů a které jsou i zároveň těžce slučitelné s konkrétní výrobní aktivitou (např. administrativní režijní náklady, náklady na stravování, náklady za firemní audit atp.), budou vyžadovat méně pozornosti při sestavování definic a zřejmě jim určíme ne zcela fixní procento na základě vývoje z let minulých, které bude ale samozřejmě možné kdykoli upravit dle potřeb a aktuálních informací.

Obdobná situace bude následovat rovněž u zpřesnění zaúčtovaných **fixních nákladů**. Zde bude situace o to jednodušší (např. u odpisů), jelikož ty se vztahují ke konkrétnímu stroji, na který se váže určitá aktivita. Podobný přístup budeme volit i u jiných fixních nákladů (pronájem haly, vysokozdvížných vozíků, atd.), tedy alespoň tam, kde nám to situace dovolí.

Jsme si plně vědomi, že výstup z tohoto modelu nebude tak přesný, jaký by patrně byl, kdybychom přistoupili na variantu implementace ABC externí firmou. Nicméně i přesto pevně věříme, že se nám podaří dosáhnout uspokojivých výsledků a že získáme podstatně přesnější informace o spotřebě nákladů ve výrobě dle jednotlivých výrobních činností.

9. Závěr

V první části této práce jsem se zaměřil na objasnění příčin vzniku současné finanční krize. Popsal jsem možný původ této krize, z čeho pramenila, kde měla své kořeny. Rovněž jsem nastínil možná východiska, jak se krizi ubránit a jak ji pokud možno v blízké době předejít. Jelikož je tato práce zaměřena na podnik, který působí v automobilovém průmyslu jako dodavatel tlumičů pérování a výfukových systémů, popsal jsem i dopad této krize na samotný automobilový průmysl a jak vlády jednotlivých států reagovaly na výkyvy v poptávkách svých automobilek a jaká opatření podstoupily, aby zabránily alespoň z části, či na určitou dobu, hospodářské recesi.

Druhá část byla zaměřena na představení společnosti Monroe Czechia s.r.o., na jasném popisu její podnikatelské činnosti. Zmíněna byla i její historie, která sahá až ke konci 18. Století. Neopomenut nezůstal ani její účetní systém SAP, který využívá ke své činnosti, se stručným popisem důvodů k jeho zavedení právě v této společnosti, i když se nejedná o plnou integraci, ale jen o finanční modul. Neopomenul jsem ani všeobecně uznávané účetní standardy (US GAAP), kterými se společnost řídí při účtování, neboť se jedná o americkou organizaci, jejíž akcie jsou kotovány na americké burzy, tudíž podléhá těmto účetním standardům.

Třetí část, tedy kompletní 5. kapitola, byla věnována oblasti controllingu, neboť velice úzce souvisí s hlavním tématem této práce. Představil jsem tuto oblast v podobě vymezení základních pojmů, cílů, pro koho jsou výstupy, plynoucí z firemní controllingové aktivity, určeny. Popsal jsem i úlohu controllera, včetně pracovních požadavků na tuto pozici. Zmínil jsem rovněž možnou hierarchii controllingu ve firmě v podobě štábní a liniové pozice a také možnou formu controllingu z hlediska rozhodování jako strategický či operativní.

Za stěžejní považuji ovšem následující kapitoly 5.8 – 8., které jsou již popsány plně z praktického hlediska. Nejprve se práce zaměřuje na popis sestavení firemního rozpočtu, včetně deskripce jednotlivých stěžejních oblastí – materiál, práce, režijní náklady. Tento proces je pak samostatně shrnut v závěru kapitoly 5.8.4. „Tvorba ročního firemního plánu“ v porovnání s tvorbou plánu v běžných letech, tedy při popisu tvorby plánu je zohledněna přítomnost finanční krize negativně působící na společnost. Dále je práce zaměřena na popsání krizových opatření v důsledku krize a to především v klíčových firemních oblastech – práce se zabývá krizovým managementem v otázce mzdových nákladů, investičních, režijních. Dále popisuje evoluci hlavních finančních indikátorů v průběhu několika let, a zaměřuje se na analýzu efektivnosti krizového managementu v otázce vývoje těchto vybraných ukazatelů. Dále práce popisuje, jaké controllingové nástroje byly v průběhu minulého roku vyvinuty v závislosti na požadavcích managementu společnosti. Je zde rovněž neopomenuta efektivnost a významnost těchto nástrojů při řízení nákladovosti firmy a řízení firemního **cash-flow**.

Závěrečná 8. kapitola se věnuje metodě procesního řízení nákladů – metodě zvané ABC (Activity Based Costing). Nejprve tedy na teoretické bázi, která spočívá v objasnění smyslu této metody, popsání výhod, které přináší. Také jsou zde zmíněny základní pojmy a teoreticky jsou v práci nastíněny kroky, které jsou potřebné k úspěšnému zavedení této metody v praxi. Praktická část této závěrečné kapitoly si pak všímá postupu při zavedení této metody pro firemní účely, alespoň tedy v jejím širším obsahu. Na implementaci procesního řízení nákladů jsou specializovány odborné firmy, které se podílejí plně na realizaci této metody u svých zákazníků, úspěšná aplikace pak trvá několik měsíců intenzivní práce na tomto projektu specializovanou firmou s know-how v této oblasti. Naše společnost se rozhodla jít vlastní cestou, implementovat metodiku ABC do výrobního procesu, na základě vlastních znalostí a vlastního know-how. Tato metoda tedy není v současné době plně implementována. Jsou již zahájeny ale první kroky k jejímu úspěšnému zavedení. Práce popisuje alokaci mzdových nákladů, poukazuje na jisté systémové problémy s touto alokací spojené a jejich eventuelní návrh řešení. Neopomenuto je také alokování režijních a fixních nákladů ve výrobním procesu, kde jsem se snažil

nastínit cestu, kterou bychom se rádi do budoucna vydali, popsal jsem i rovněž současnou situaci alokace těchto nákladů a vzpomenul jsem na její nepřesnosti.

Jedním z největších přínosů metody ABC je relativně přesná alokace mzdových, režijních a fixních nákladů ke konkrétní výrobní aktivitě. Společnost tak bude schopna do budoucna promptně reagovat na změnu v kalkulacích cen v důsledku změny již nasmlouvaného objemu produkce, na jehož základě byla domluvena prodejní cena. Dále si od této metody alokace nákladů slibujeme přesnou identifikaci např. vyššího nárůstu ve spotřebě chemikálií a náradí ve výrobě, což v současné době bývá poměrně problém tyto položky přesně analyzovat a vysvětlovat poté opodstatnění tohoto nárůstu evropskému vedení.

Cílem této diplomové práce bylo nastínit evoluci controllingových nástrojů a finančních ukazatelů ve firmě Monroe Czechia s.r.o. v samotném průběhu novodobé ekonomické krize, která zasáhla bezesporu celý svět. Společnost Monroe Czechia s.r.o. nebyla výjimkou a tak jako sekundární cíl této práce bylo zároveň popsat krizový management společnosti a vyhodnotit jeho efektivitu, neboť i tato společnost byla nucena, především v průběhu roku 2009, se vypořádat s úskalími, která krize s sebou přinesla. S odstupem času vidím všechny podstoupená opatření, která byla schválena vedením firmy, jako ospravedlněné a pro optimální chod společnosti nezbytné. Tato opatření v podobě např. redukce investičních výdajů, snižování hodnoty zásob na možné minimum, snižování nákladové konzumace jednotlivých středisek v závodu v kategorii Supplies, zrušení výplat bonusů managementu a cílových odměn zaměstnancům, krácení mezd a dalších, vskutku pomohla k zlepšení pozice na trhu oproti konkurenci. Navíc se Monroe Czechia s.r.o. stala díky těmto opatřením jedním z pilířů v organizaci Tenneco a „tahounem“ hotovosti, tedy tzv. „**cash-driver**“.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] VOLLMUTH, H. J. *Controlling – nový nástroj řízení*. Praha: Profess Consulting, 1999, 136 s. ISBN 80-85235-54-4
- [2] Interní materiály firmy Monroe Czechia s.r.o.
- [3] MLÁDEK, R. *Světové účetnictví US GAAP, Popis a interpretace současně platných pravidel US GAAP*. 2. aktualizované a přepracované vydání, Praha: Linde, 2002, 622 s. ISBN 80-7201-349-1.
- [4] DELANEY, P., NACH, R., EPSTEIN, B. and BUDAK, S.: *Wiley GAAP 2003: Interpretation and Application of Generally Accepted Accounting principles*. New York: John Wiley & Sons, 2003.
- [5] ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [6] MANN, R.; MAYER, E. *Controlling : Metoda úspěšného podnikání*. 1. vyd. Praha: Průmysl a obchod, Profit, 1992, 360 s. ISBN 80-85603-20-9
- [7] FREIBERG, F. *Finanční controlling*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 200 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [8] MIKOVCOVÁ, H., SCHOLLEOVÁ, H. *Controlling na CD*. KPE VŠE, Praha 2002. ISBN 80-245-0380-8
- [9] MIKOVCOVÁ, H. *Controlling*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, ISBN 978-80-7380-049-9
- [10] JURAJDA, Š. *Poznámky o krizi* [online]. 2009, [cit. 2009-05-01], s. 1-7. Dostupný z WWW: <http://home.cerge-ei.cz/jurajda/Financni_krize.pdf>
- [11] *Výkon ekonomiky a krize automobilového průmyslu* [online]. 2009, [cit. 2009-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/214661/>>
- [12] LAVIČKA, V. *General Motors krachuje, Obama firmu znárodní* [online]. 2009, [cit. 2009-06-01]. Dostupný z WWW: <http://hn.ihned.cz/c1-37297370-general-motors-krachuje-obama-firmu-znarodni>

- [13] *Dopady celosvětové ekonomické krize na hospodářství ČR* [online]. 2009, [cit. 2009-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.revitalfinance.cz/clanky/dopady-celosvetove-ekonomicke-krize-na-hospodarstvi-cr.php>>
- [14] KORBEL, P. *Závislost na čtyřech kolech* [online]. 2008, [cit. 2008-07-17]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-25998690-zavislost-na-ctyrech-kolech>>
- [15] SYNEK M. A KOL. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, 512 s. ISBN 80-7179-892-4